ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 1, numéro 3 Février 2005

Mot de la rédaction

Ce troisième numéro de la revue électronique du Ministère, Regards sur le travail, est consacré, pour bonne part, à la thématique de la productivité et aux liens que cette notion fondamentale entretient avec l'emploi. Ce choix éditorial se traduit dans la sélection de l'un des deux articles de fond et des cas analysés dans la section dédiée aux démarches vécues en entreprises. Il repose sur les considérations suivantes.

Tout d'abord, la question de la productivité interpelle de plus en plus vivement les organisations publiques et privées, de même que l'ensemble des intervenants sociaux. Ensuite, l'orientation retenue par l'équipe de la revue s'inscrit dans la foulée d'un événement important organisé par le Ministère, en collaboration avec le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre : « le Forum sur la productivité et l'emploi : une question d'organisation et de créativité ». Ce forum, qui se tiendra les 14 et 15 mars 2005, offrira une occasion unique d'échanger sur de multiples façons de relever le défi de la productivité des organisations et de prendre en compte ses impératifs tout en se préoccupant de ses effets sur l'emploi.

Ce numéro veut ainsi, à sa manière, introduire ses lecteurs à cet événement ainsi qu'à certaines dimensions de ce sujet, désormais incontournable.

Bonne lecture!

L'équipe de la revue

SOMMAIRE

Mot de la rédaction

Articles de fond

Les enjeux de la productivité du travail au Québec et au Canada 2

Les facteurs associés à la mobilité ascendante selon le sexe dans le secteur bancaire au Canada 15

Résumés de recherches

Les conditions de travail dans le secteur associatif 36

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) : d'une solution au chômage à une amélioration de la qualité de vie et des difficultés de la conciliation emploi-famille 38

Démarches vécues en entreprises

CMP Solutions mécaniques avancées ltée : une entreprise qui conjugue la performance et les pratiques de gestion innovatrices 41

Le cas de l'établissement de ABB inc. à Varennes : le potentiel humain, un atout compétitif majeur? 43

Analyse d'un événement

L'ALÉNA et le domaine du travail : quel bilan peut-on faire? 47

Politique éditoriale 52

2007-02503/

Articles de fond

Les enjeux de la productivité du travail au Québec et au Canada

par Alexis Labrosse[1]

Le présent article aborde le concept de la productivité du travail ainsi que ses enjeux pour le Canada et ses provinces. Traitant d'abord de la définition de ce concept, il définit les différentes façons de le mesurer ainsi que les problèmes que posent les comparaisons entre les régions et les pays. Il souligne également son importance et son influence sur le niveau de vie d'un pays, établi par son produit intérieur brut (PIB) par habitant. L'article traite ensuite de l'évolution des niveaux de productivité du travail des provinces canadiennes entre 1987 et 2003. À partir de données comparatives, il illustre les principales causes qui pourraient expliquer les degrés de performance des provinces au regard de la productivité horaire du travail. Finalement, il s'intéresse aux différences dans les niveaux de productivité du travail, cette fois entre le Canada et les États-Unis. S'appuyant sur différentes études, l'article évoque les facteurs déterminants permettant d'expliquer que ces écarts ont eu tendance à s'agrandir entre les deux pays au cours des quinze à vingt dernières années.

Introduction

La productivité du travail est un concept qui a récemment fait l'objet de nombreux articles et débats. Elle serait l'un des principaux facteurs qui déterminent le niveau de vie des nations. À ce chapitre, les écarts de niveaux de vie observés entre les provinces canadiennes, d'une part, et entre le Canada et les États-Unis, d'autre part, refléteraient les différences de productivité du travail entre ces régions. Leurs niveaux, tant au Québec qu'au Canada, sont généralement moindres qu'aux États-Unis. De plus, ces écarts tendent à s'agrandir parce que la croissance de la productivité québécoise et canadienne s'est avérée inférieure au cours des quinze et vingt dernières années.

L'objectif de cet article est, dans un premier temps, de cerner les enjeux de la productivité du travail en la liant au niveau de vie, aux salaires, aux niveaux d'emploi et à la compétitivité des régions et des entreprises. Dans un deuxième temps, le texte vise à expliquer, sur la base de données comparatives, les différences de productivité du travail et de niveau de vie observées entre les provinces canadiennes et entre le Canada et les États-Unis. Il s'agit ici de rappeler les principaux facteurs explicatifs de ces variations qui sont mentionnés dans bon nombre d'études canadiennes et étasuniennes portant sur cette question.

I. Définitions et mesures de la productivité

La définition de base de la productivité établit un rapport entre un niveau d'intrant (travail, capital) et un niveau d'extrant (production de biens ou de services). La mesure de la productivité s'obtient alors en divisant la quantité produite (les extrants) par la quantité de facteurs de production (les intrants). La productivité peut augmenter de plusieurs façons. Ainsi, une hausse plus que proportionnelle de la quantité ou de la qualité des extrants par rapport aux intrants entraîne une croissance de la productivité. Cette augmentation peut provenir d'une contribution accrue de l'intrant travail (qualité de la main-d'œuvre) ou de l'intrant capital (investissement en machinerie ou équipement, en technologies de l'information, etc.), ou d'une combinaison des deux.

La productivité du travail

La productivité du travail met en relation la production (les extrants) avec le seul intrant du travail. La mesure de la production, en quantité ou en valeur, est alors exprimée par travailleur ou par heure travaillée. Une productivité accrue implique alors une plus grande quantité ou une plus grande qualité de production générée par travailleur ou par heure travaillée. Cependant, cette mesure ne reflète pas uniquement le rendement du travailleur (établi par des facteurs comme la vitesse d'exécution et le nombre d'heures travaillées), mais elle renvoie aussi à la qualité de la technologie et du savoir qu'il utilise à l'intérieur de ses fonctions. Plus un travailleur dispose d'une technologie appropriée (machinerie et équipement), de savoir et de

1. L'auteur est économiste au ministère du Travail à la Direction de la recherche et de l'évaluation. De plus, il détient une maîtrise en science économique (M. sc.) du Département d'économie rurale de l'Université Laval.

compétence, plus il est susceptible de générer une meilleure production, en quantité ou en qualité, par heure fournie. Une meilleure organisation collective du travail, au sein de laquelle s'agencent les tâches individuelles, peut également permettre des gains de productivité. Par conséquent, la productivité du travail traduit aussi le degré d'avancement de la technologie des entreprises, le degré de formation et de compétence de la main-d'œuvre ainsi que l'efficacité avec laquelle sont combinés les facteurs de production.

La productivité multifactorielle

Parallèlement à la productivité du travail, un autre type de mesure s'intéresse à la contribution relative de chaque intrant à la croissance de la production ainsi qu'à l'efficacité de leur utilisation combinée. La mesure de la productivité multifactorielle permet alors de départager la contribution de chacun des facteurs de production à la croissance économique. Statistique Canada[2] la présente comme « une moyenne pondérée de la productivité du capital et de la productivité du travail, où les pondérations sont respectivement les parts du capital et du travail » dans la production. Le présent article ne tient toutefois pas compte de ce type de mesure puisque les données comparatives utilisées se limitent à la productivité horaire du travail. Non pas que nous écartions ce type de mesure, mais plutôt que nous jugeons préférable de nous limiter à la productivité horaire du travail qui s'avère un concept plus simple à comprendre et à évaluer.

Les comparaisons de la productivité entre régions ou pays

Si la productivité peut être calculée à l'échelle d'une entreprise, elle devient beaucoup plus complexe à évaluer sur le plan national et diffère selon la façon dont elle est établie. La productivité observée dans une région ou un pays relève d'un ensemble de facteurs et de déterminants (ex. : investissements, innovation technologique, qualité de la main-d'œuvre, etc.) qui, à leur tour, sont influencés par d'autres variables. Par exemple, la productivité est influencée positivement par la qualité de la main-d'œuvre qui, elle, dépend notamment des politiques d'éducation de l'État et des programmes de formation offerts par les entreprises. À leur tour, les décisions au regard des investissements en éducation et en formation sont motivées par des objectifs de spécialisation et de compétitivité, tant de la nation que de ses entreprises.

À l'échelle d'un pays, deux mesures sont fréquemment utilisées pour estimer la productivité du travail : le produit intérieur brut (PIB) par heure travaillée et le PIB par travailleur. La seconde présente un portrait plus avantageux pour les pays où les travailleurs réalisent de plus longues heures, comparativement à la productivité par heure travaillée qui est plus pertinente pour faire des comparaisons entre pays. Toutefois, les agrégats économiques[3] pris en compte au moment de la mesure de la productivité, peuvent différer d'un pays à l'autre, par leur définition ou la façon de les comptabiliser. Par exemple, la définition du secteur public du Canada et des États-Unis n'est pas la même, notamment en ce qui concerne la classification des services de santé. Contrairement au Canada, ces services sont assimilés au secteur commercial aux États-Unis[4]. De même, les services alimentaires et de restauration appartiennent au secteur du commerce de détail dans ce pays alors que ce n'est pas le cas au Canada. Ces différences de définition rendent donc moins aisées les comparaisons sectorielles entre ces deux pays.

Par conséquent, les mesures de la productivité au niveau macroéconomique, et encore davantage les comparaisons entre pays, font généralement l'objet de débats. Si ses principaux déterminants sont bien définis et reconnus, leur influence relative demeure plutôt difficile à mesurer et à comparer avec précision. Ainsi, les organismes responsables des statistiques officielles, tant canadiens qu'étasuniens ou européens, font beaucoup d'efforts dans le but d'améliorer la comparabilité des données sur les mesures des niveaux de productivité.

---

2. Statistique Canada, 2001, « Croissance de la productivité au Canada », n° de catalogue 15-204-XIF.
3. Agrégat : grandeur totale d'une variable (demande globale, offre globale, revenu disponible, PIB, etc.), établie à partir de certaines données fournies par la comptabilité nationale des pays.
4. S. RAO et A. SHARPE, 2004, « Productivity Growth in Services Industries: A Canadian Success Story », Centre for the Study of Living Standards Research, Report 2004-01.

Productivité et niveau de vie

Le PIB, divisé par le nombre d'habitants, est la principale mesure du niveau de la richesse collective d'un pays. Plus le PIB par habitant d'un pays est élevé, plus ce dernier est riche et meilleur est le niveau de vie moyen de sa population. Les quatre composantes qui influent sur le niveau de vie sont la productivité du travail, le nombre d'heures effectuées annuellement par travailleur, la proportion qu'ils représentent parmi la population en âge de travailler (le taux d'emploi) et l'importance de cette dernière par rapport à la population totale (le profil démographique). C'est toutefois la composante de la productivité du travail qui présente le plus grand potentiel de croissance du PIB par habitant. Soutenue par les progrès techniques, la croissance de la productivité, comme l'affirme Andrew Sharpe[5], n'est pas limitée comme peuvent l'être les autres composantes. Par exemple, le nombre d'emplois potentiels d'un pays est nécessairement circonscrite par la taille de sa population active.

Toutefois, le PIB par habitant n'est pas un indicateur parfait de la qualité de vie d'un pays. Il ne traduit que le niveau moyen de la richesse matérielle d'une population donnée. D'autres indicateurs comme l'état de santé des personnes, la qualité des programmes sociaux, la répartition de la richesse, pour ne nommer que ceux-là, doivent aussi être pris en compte.

Les variations observées dans les niveaux de vie entre les provinces et entre le Canada et les États-Unis sont aussi grandement attribuables aux écarts de productivité. C'est donc parce qu'elle serait l'un des principaux déterminants du niveau de vie des nations qu'on accorde tant d'importance à la productivité. Comme le souligne Pierre Fortin, afin de produire davantage (accroître son PIB par habitant) et de s'enrichir, un pays doit, soit travailler pendant un plus grand nombre d'heures (augmenter le nombre d'heures par travailleur ou le nombre d'emplois), soit produire davantage par heure et, donc, accroître sa productivité[6].

Productivité et variation de l'emploi et des salaires

La productivité traduit l'aptitude d'une société à tirer profit efficacement de l'ensemble de ses ressources, incluant son capital humain. Par conséquent, une société aux prises avec un taux de chômage élevé ne tire pas pleinement profit de sa force de travail, se privant ainsi d'un apport potentiel à la croissance de sa productivité. Si cette hausse permet de produire davantage tout en réduisant le nombre d'heures de travail requises, il devient alors tentant d'en déduire que ces gains se traduiront par des pertes d'emplois. Cependant, si ces dernières peuvent effectivement subvenir à court terme, il apparaît qu'à long terme, ce sont tout de même les pays les plus riches et les plus productifs qui créent le plus d'emplois.

Lorsqu'on dit qu'il faut être productif pour être compétitif, c'est parce que la productivité d'un pays ou d'une entreprise influe sur sa capacité à offrir, à des prix concurrentiels, des produits et services sur les marchés, tant intérieurs qu'extérieurs. Dans un contexte de concurrence extérieure accrue, les enjeux de la productivité deviennent alors une question de survie à long terme pour les entreprises. Si elles ne sont plus concurrentielles, elles se doivent non seulement de tenter de minimiser leurs coûts, mais aussi d'augmenter la valeur ajoutée[7] de leur production.

Les gains de productivité, qui peuvent notamment résulter des investissements en machinerie et équipement, contribuent à accroître la valeur de la production par heure de travail. Ils peuvent également permettre d'absorber une baisse des marges bénéficiaires ou, le cas échéant, une hausse des frais d'exploitation, y compris les coûts salariaux. Il est d'ailleurs reconnu qu'à long terme, la productivité du travail constitue un facteur déterminant de la croissance

5. A. SHARPE, 2002, « Productivity Concepts and Trends », dans The Review of Economic Performance and Social Progress: Towards a Social Understanding of Productivity, de K. Banting, A. Sharpe et al., vol. 2, p. 31-56, Institute for Research on Public Policy, McGill-Queen's University Press, Montréal.

6. P. FORTIN, 2002, « La productivité canadienne : à quand le rattrapage? », dans Isuma.Revue canadienne de recherche sur les politiques, vol. 3, n° 1, p. 43-47.

7. La valeur ajoutée représente la différence entre le prix de vente établi par une entreprise pour ses produits et l'ensemble de ses coûts de production.

des salaires. Comme l'observent Fisher et Hostland[8], la croissance annuelle moyenne de la productivité du travail canadienne s'est établie à 1,87 % entre 1957 et 2001, comparativement à 1,84 % dans le cas des salaires réels.

II. Évolution de la productivité et du niveau de vie des provinces canadiennes

Nous nous intéressons ici à l'évolution de la productivité du travail dans les provinces canadiennes entre 1987 et 2003. À moins d'avis contraire, nous utilisons les statistiques compilées par le Centre d'étude des niveaux de vie. Situé à Ottawa, cet organisme indépendant à but non lucratif analyse particulièrement les questions liées à la productivité et au niveau de vie. Il publie entre autres, sur une base semestrielle, *L'observateur international de la productivité*[9].

Nous présentons d'abord des données en termes de PIB par heure travaillée, ainsi que sur son taux de croissance. Puis nous traitons de l'évolution du niveau de vie des provinces qu'exprime le PIB par habitant. Puisque de nombreuses études soulignent que la productivité du travail représente un facteur déterminant de la croissance du niveau de vie des nations[10], nous devrions nous attendre à ce que les écarts entre les niveaux de productivité se reflètent dans les différences de niveaux de vie.

Le tableau I présente le PIB, en dollars constants de 1997, par heure travaillée, par province, et en pourcentage du niveau canadien. Comme l'indique ce tableau, c'est l'Alberta qui présente les niveaux de productivité horaire les plus élevés, suivie de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. En 2003, le PIB par heure travaillée de l'Alberta se chiffrait à plus de quarante dollars, ce qui représente un écart favorable de près de huit points de pourcentage par rapport à l'ensemble canadien et de plus de onze points par rapport au Québec. À l'opposé, les niveaux les plus faibles s'observent dans les provinces maritimes, à l'exception de Terre-Neuve qui se situe au cinquième rang derrière le Québec.

Tableau I
PIB par heure travaillée, selon la province, 1987 et 2003

	En pourcentage du niveau canadien		*En dollars constants de 1997*	
	1987	*2003*	*1987*	*2003*
Alberta	**106,9**	**107,7**	**32,22**	**40,59**
Ontario	**102,5**	**104,4**	**30,89**	**39,33**
C.-Britannique	**105,7**	**96,3**	**31,86**	**36,30**
Québec	**95,8**	**96,0**	**28,88**	**36,17**
Terre-Neuve	**86,5**	**93,4**	**26,07**	**35,20**
Saskatchewan	**87,2**	**92,3**	**26,27**	**34,78**
Manitoba	**91,5**	**87,8**	**27,59**	**33,08**
N.-Brunswick	**89,5**	**82,1**	**26,98**	**30,93**
N.-Écosse	**85,8**	**81,8**	**25,85**	**30,82**
Î.-P.-Édouard	**70,0**	**67,5**	**21,10**	**25,43**
Canada	***100***	***100***	***30,14***	***37,67***

Entre 1987 et 2003, cinq provinces (Alberta, Ontario, Québec, Terre-Neuve, Saskatchewan) ont connu une augmentation de leur degré relatif de productivité horaire par rapport à la moyenne canadienne. Parmi celles-ci, c'est Terre-Neuve qui se démarque le plus, s'approchant de 86,5 % en 1987 à 93,4 % de cette moyenne au cours de cet intervalle. À l'inverse, le niveau relatif de la Colombie-Britannique a chuté de plus de 9 points de pourcentage, passant de 105,7 % du niveau canadien en 1987 à 96,3 % en 2003. Le Québec, quant à lui, se maintient au quatrième rang et n'a que très légèrement amélioré sa position, passant de 95,8 % en 1987 à 96 % de la moyenne canadienne en 2003.

Si l'Alberta se démarque des autres provinces, c'est notamment à cause de l'importance de son secteur des ressources naturelles, particulièrement de ses industries du pétrole brut et du gaz naturel. Ces industries sont en effet hautement productives, si bien qu'en 2003 elles l'étaient environ quatre fois plus que celles de la moyenne canadienne, tous secteurs confondus. Généralement, les industries primaires et de pointe, à forte intensité capitalistique, présentent des niveaux élevés de productivité tandis que celles à forte densité de main-d'œuvre, telles que le commerce de détail,

8. T. FISHER et D. HOSTLAND, 2002, « The Long View: Labour Productivity, Labour Income and Living Standards in Canada », dans The Review of Economic Performance and Social Progress: Towards a Social Understanding of Productivity, de K. Banting, A. Sharpe et al., vol. 2, p. 57-68, Institute for Research on Public Policy, McGill-Queen's University Press, Montréal.
9. Les données sur la productivité canadienne sont également disponibles dans le site Internet de cet organisme à www.csls.ca, sous la rubrique « Data ».
10. Voir par exemple S. NADEAU, 1999, « L'amélioration du niveau de vie passe par l'accroissement de la productivité », exposé présenté au Comité permanent de l'industrie, Industrie Canada.

affichent des faibles niveaux[11]. De même, la remarquable croissance de productivité de Terre-Neuve est surtout attribuable à la forte contribution de son secteur des ressources naturelles à la suite du démarrage de l'extraction pétrolière en 1997 avec la plate-forme *Hibernia*.

Par ailleurs, le déclin relatif de la productivité en Colombie-Britannique entre ces années s'explique notamment par une performance moindre de certains secteurs, dont le secteur manufacturier. Ce dernier, qui est le deuxième plus important dans cette province en pourcentage de son PIB, est dominé par la fabrication de produits de bois et du papier et fortement orienté vers les marchés extérieurs. Selon une étude de l'agence centrale de statistiques de cette province, la BC Stats[12], la mauvaise conjoncture des années 1990 pour l'exportation de ces produits a eu des effets négatifs sur leur prix de vente, diminuant ainsi la valeur de la production par heure travaillée. L'incertitude relative aux conditions du marché aurait également ralenti le niveau des investissements en machinerie et équipement de ce secteur, entraînant une croissance moindre de sa productivité horaire.

Quant au Québec, il est demeuré, au cours de cet intervalle, bon premier au pays pour la performance de son secteur de la construction[13] et quatrième, pour celle de son secteur manufacturier. Le commerce de gros a toutefois perdu du terrain par rapport à l'ensemble du pays, passant du troisième au sixième rang des provinces en 2003. Il se situe maintenant à 85 % du niveau canadien, comparativement à 99 % en 1987, ce qui traduit une croissance relativement moindre au cours de la période.

Le tableau II présente les taux de croissance du PIB par heure travaillée pour la période de 1987 à 2003. Il fournit également ces taux pour les sous-périodes de 1987 à 1996 et de 1996 à 2003.

Tableau II
Taux de croissance annuel moyen du PIB par heure travaillée, selon la province, 1987-2003

	En pourcentage		
	1987-2003	1987-1996	1996-2003
Terre-Neuve	1,90	0,81	3,30
Saskatchewan	1,77	1,46	2,17
Ontario	1,52	1,16	1,99
Alberta	1,45	1,26	1,70
Québec	1,42	0,83	2,17
Î.-P.-Édouard	1,18	1,08	1,29
Manitoba	1,14	0,38	2,12
N.-Écosse	1,11	0,38	2,05
N.-Brunswick	0,86	0,09	1,85
C.-Britannique	0,82	0,15	1,69
Canada	1,40	0,93	2,02

La raison pour laquelle ces sous-périodes sont proposées est que l'année 1996 marque le début d'une tendance à la hausse de la productivité. Nous remarquons ainsi que toutes les provinces ont d'ailleurs enregistré de meilleures performances au cours de la sous-période 1996-2003. C'est aussi au cours de cet intervalle que Terre-Neuve, avec un taux de croissance de plus de 3 %, a pu combler une partie substantielle de l'écart qui la séparait de la moyenne canadienne (tableau I). Quant au Québec, il a enregistré la troisième meilleure performance au pays entre 1996 et 2003, avec un taux de croissance annuel moyen de son PIB par heure travaillée de 2,17 %.

Selon une étude de Benoît Robidoux du ministère des Finances du Canada[14], cette reprise de la croissance de la productivité du travail au pays depuis 1996 serait fortement attribuable à la performance du secteur des services, plus particulièrement ceux du commerce de gros et de détail qui ont bénéficié de gains de productivité substantiels grâce aux investissements dans les technologies de l'information.

À l'examen du rendement du Québec dans ce secteur, il faut conclure que les gains de productivité n'ont pas été aussi substantiels que dans les autres provinces pour la période comprise entre 1987 et 2003. De fait, la productivité du travail du commerce de gros du Québec

11. L'intensité capitalistique se mesure par le stock de capital par travailleur. Par exemple, une augmentation relative du stock de capital d'une entreprise par rapport à ses travailleurs entraîne une hausse de l'intensité capitalistique.
12. BC STATS., 2004, « British Columbia's manufacturing sector » [www.bcstats.gov.bc.ca].
13. Selon les données sectorielles compilées par le Centre d'études des niveaux de vie.
14. B. ROBIDOUX, 2003, « L'avenir de la croissance de la productivité au Canada : le rôle du secteur des services », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 68-76.

n'a crû que de 1,12 % en moyenne entre 1987 et 1996, comparativement à 3,04 % pour l'ensemble du pays. Le niveau de productivité relatif de ce secteur au Québec avait alors passé de plus de 99 % en 1987 à moins de 84 % en 1996. Son regain de performance à partir de 1996 a toutefois permis de rehausser son niveau relatif de productivité d'un peu plus de deux points de pourcentage, entre 1996 et 2003. Étant donné que la performance de ce secteur au pays a été grandement influencée par les investissements dans les technologies de l'information, nous pouvons déduire que les efforts en ce sens au Québec se sont avérés moindres que la moyenne canadienne, particulièrement entre 1987 et 1996.

Par ailleurs, la sous-période de 1996 à 2003 est également marquée par un regain de la croissance de l'emploi au pays. Le taux annuel moyen de progression du nombre d'emplois n'a été que d'environ 1 % entre 1987 et 1996 alors qu'il a plus que doublé entre 1996 et 2003, avec 2,26 %.

Il importe cependant de souligner que les données provinciales dont nous disposons actuellement doivent être interprétées avec réserve. Contrairement à celles portant sur les comparaisons entre le Canada et les États-Unis, les données du PIB par habitant, ventilées par province, ne sont pas ajustées pour tenir compte des différences du pouvoir d'achat entre les régions. Comme le niveau moyen des prix est plus bas au Québec qu'en Ontario par exemple, la production relative du Québec peut être sous-estimée si l'on n'effectue pas ces ajustements. À cet effet, Pierre Fortin[15] estimait qu'en 2001, le Québec était globalement aussi productif que l'Ontario pour l'ensemble de son économie, mais que les différences de niveau de vie entre eux s'expliquaient par le taux d'emploi et la durée du travail (total des heures travaillées) plus faibles au Québec.

Par ailleurs, si les niveaux de productivité observés d'une province à l'autre s'expliquent en grande partie par les performances de chacun de leurs secteurs d'activité, les dissemblances provinciales de structure industrielle[16] ont nécessairement une incidence. Ainsi, la productivité globale d'une province sera d'autant plus grande qu'elle détient une forte proportion d'entreprises ou d'emplois dans des secteurs hautement productifs. À ce sujet, une étude de Statistique Canada[17] estimait, pour l'année 1996-1997, que les distinctions dans la composition industrielle pouvaient expliquer une part significative des niveaux de productivité des provinces. Par exemple, dans le cas du Québec, cet effet de composition expliquait, pour son seul secteur des entreprises[18], environ 26 % de son retard par rapport à l'Ontario.

Hormis les différences de composition industrielle et les variations du nombre d'emplois et d'heures de travail, ce sont généralement les facteurs tels que la technologie, l'innovation et le savoir qui sont invoqués pour expliquer les différences de productivité entre les régions ou les pays[19].

Niveaux de vie dans les provinces

Le tableau III compare l'évolution du niveau de vie et de la productivité horaire du travail observée dans les provinces canadiennes entre 1987 et 2003.

15. P. FORTIN, 2003, « Productivité, emploi et niveau de vie au Québec et ailleurs », document déposé à la séance du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du 9 octobre 2003.

16. Structure des industries dans une économie nationale. Catégorisation d'une économie en établissant l'importance relative de ses grands secteurs industriels.

17. J.R. BALDWIN, J.-P. MAYNARD et al., 2001, « Différences de productivité entre les provinces », Statistique Canada, n° 11F0019MIF au catalogue - n° 180.

18. Le secteur des entreprises fait référence aux entreprises privées et exclut donc celles des secteurs public et parapublic.

19. Voir, par exemple, l'étude réalisée par le ministère des Finances du Québec et intitulée « Productivité du travail au Québec, une faible croissance qui nuit à la prospérité des Québécois », Analyse et conjoncture économiques, vol. 1, n° 6, 27 février 2004.

Tableau III

Niveau de vie et de productivité horaire du travail des provinces par rapport au Canada et évolution entre 1987 et 2003, en points de pourcentage

	Niveau de vie (PIB par habitant)		*Productivité horaire du travail*	
	2003	1987-2003	2003	1987-2003
Alberta	117,9	*5,0*	107,7	*0,8*
Ontario	108,0	*-6,5*	104,4	*1,9*
Saskatchewan	93,5	*8,4*	92,3	*5,1*
C.-Britannique	91,4	*-14,3*	96,3	*-9,4*
Québec	89,9	*0,9*	96,0	*0,2*
Manitoba	85,9	*-2,6*	87,8	*-3,7*
Terre-Neuve	85,5	*25,5*	93,4	*6,9*
N.-Brunswick	79,5	*3,4*	82,1	*-7,4*
N.-Écosse	77,5	*1,7*	81,8	*-4,0*
Î.-P.-Édouard	71,2	*7,8*	67,5	*-2,5*

Source : Statistique Canada, Cansim, tableau n° 384-0013, Centre d'études des niveaux de vie (base de données mise à jour le 17 juin (2004).

Nous constatons d'emblée que les deux provinces dont le PIB par habitant était le plus élevé en 2003, soit l'Alberta et l'Ontario, présentent aussi les meilleures performances au regard de la productivité du travail. Par contre, la Saskatchewan détient le troisième meilleur niveau de vie au pays même si sa productivité horaire ne se situe qu'au sixième rang. Le gain de 8,4 points de pourcentage du niveau relatif du PIB par habitant entre 1987 et 2003 s'explique, d'une part, par le fait que cette province a enregistré le deuxième meilleur taux de croissance au Canada de sa productivité du travail (tableau II) et, d'autre part, par le fait que sa population totale a diminué de 3,7 % alors que sa population active, à l'inverse, a augmenté de 3,3 % durant cette période.

Dans un autre ordre d'idées, la tendance à la hausse de la productivité horaire du travail semble se refléter positivement sur le PIB par habitant au Québec, en Alberta, en Saskatchewan et à Terre-Neuve. Ainsi, ces quatre provinces ont simultanément amélioré leur niveau de PIB par rapport au Canada, qu'il soit exprimé en dollars par habitant ou par heure travaillée. Grâce à ses gains substantiels de productivité horaire, Terre-Neuve a pu ainsi réduire son écart de niveau de vie par rapport au pays, de 40 % en 1987 à 15 % en 2003.

À l'inverse, la Colombie-Britannique et le Manitoba ont connu des baisses simultanées, tant de leur niveau relatif de PIB par habitant que par heure travaillée. L'Ontario a pour sa part subi une baisse relative de son PIB par habitant de 6,5 points de pourcentage, en dépit de son gain de près de 2 points de pourcentage au chapitre de sa productivité horaire. Il faut cependant souligner que les effets de la récession du début des années 1990 se sont fortement manifestés dans cette province qui a ainsi enregistré un déclin de son PIB par habitant de 3,5 % en 1990 et de 5,1 % en 1991. Parallèlement, son ratio emploi/population active a chuté de 4,5 % entre 1990 et 1992.

Curieusement, la plupart des provinces maritimes (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard) ont de leur côté connu une relative progression de leur PIB par habitant, malgré la baisse de leur niveau relatif de productivité horaire. Selon un rapport du Centre d'études des niveaux de vie[20], la hausse du PIB par habitant de ces provinces durant cette période s'explique par une hausse de l'emploi et de la population active en proportion de la population totale.

En résumé, on peut conclure que les provinces canadiennes ont connu un taux de croissance annuel moyen de leur productivité, mesurée en termes de PIB par heure travaillée, de 1,4 % (tableau II) entre 1987 et 2003, alors que la même mesure par habitant a augmenté en moyenne de 1,6 % par an au cours de la même période. Cette croissance s'est toutefois accélérée à partir de 1996, notamment grâce à la diffusion des technologies de l'information dans le secteur des services. La productivité moyenne des provinces est ainsi passée de 0,93 % entre 1987 et 1996, à 2,02 % entre 1996 et 2003. Parallèlement, le taux de croissance annuel moyen du PIB par habitant des provinces a progressé de 0,72 à 2,74 % entre ces deux sous-périodes.

S'il n'est pas étonnant de constater que les différentes mesures du PIB, par habitant ou par heure travaillée, semblent généralement évoluer dans le même sens, nous remarquons toutefois qu'il peut y avoir des

20. A. SHARPE, 2003, « The Canada-Atlantic Canada Manufacturing Productivity Gap: A Detailed Analysis », Centre for the Study of Living Standards, Research Report 2003-08, p. 1-12.

exceptions à la règle. D'autres facteurs peuvent contribuer positivement ou négativement à la croissance du PIB, lorsque mesurée par habitant. Dans le cas de l'Ontario, l'effet positif de la croissance de sa productivité horaire a été contrecarré par une baisse significative de l'emploi découlant de la récession du début des années 1990. À l'inverse, l'effet de la baisse relative du niveau de productivité des provinces maritimes, à l'exclusion de Terre-Neuve, a été atténué par une plus grande contribution de l'emploi, si bien que le niveau du PIB par habitant dans ces régions s'est tout de même amélioré.

Le niveau de vie des provinces semble toutefois fortement influencé par la productivité du travail puisque ce sont l'Alberta et l'Ontario, les plus riches en matière de PIB par habitant, qui affichent les niveaux de productivité du travail les plus élevés et l'inverse est également vrai pour les provinces les plus pauvres, soit le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard.

III. Évolution du niveau relatif de vie et de productivité du travail entre le Canada et les États-Unis

Nous nous intéressons ici à l'évolution des différences de productivité du travail et du niveau de vie entre le Canada et les États-Unis au moyen des données compilées par le Centre d'études des niveaux de vie et par d'autres chercheurs. Les données primaires relatives à la productivité du travail canadienne proviennent de Statistique Canada tandis que pour les États-Unis, elles sont tirées du *Bureau of Labor Statistics*, rattaché au ministère fédéral du Travail (*Department of Labor*).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les comparaisons entre régions ou pays doivent être interprétées avec grande prudence étant donné les différences de définition ou de compilation des agrégats économiques et des secteurs d'activité. Néanmoins, Statistique Canada et le *Bureau of Labor Statistics* ont fait récemment beaucoup d'efforts dans le but d'améliorer la comparabilité des données. À ce chapitre, ils ont notamment harmonisé leur façon de mesurer le PIB par habitant et son taux de croissance[21]. Toutefois, parce que les problèmes de mesure de la production se posent moins dans le cas du secteur des entreprises que dans celui du secteur public, les études portant sur le Canada et les États-Unis se sont, jusqu'à ce jour, davantage intéressées aux comparaisons du secteur des entreprises plutôt qu'à celles portant sur l'ensemble de l'économie.

Si quelques doutes peuvent persister quant à l'ampleur des écarts de productivité observés entre ces deux pays, que ce soit pour le secteur des entreprises ou l'ensemble de l'économie, la totalité des études sur cette question s'accorde sur le fait qu'il existe des écarts substantiels de productivité, ce qui explique aussi en grande partie les différences de niveaux de vie mesurés par le PIB par habitant. Par exemple, Rao et Tang[22] estiment que l'écart du PIB par habitant entre le Canada et les États-Unis en 2003 s'expliquait à 85 % par une productivité moindre de notre pays. Ils soulignent que, « depuis 15 ans, la croissance de la productivité du travail au Canada traîne le pas derrière celle des États-Unis, et ce problème touche en général toutes les industries et toutes les provinces ». De même, Andrew Sharpe[23] soutient que le déclin relatif du niveau de vie canadien par rapport aux États-Unis entre 1989 et 2000 s'explique à 80 % par une productivité moindre, le reste étant dû à la diminution relative du taux d'emploi et du taux d'activité du Canada.

Perspectives historiques

Pour les années où elle a été comptabilisée, la productivité horaire du Canada pour l'ensemble de son économie a toujours été moindre qu'aux États-Unis. La plus faible différence entre les deux pays fut observée en 1984 avec moins de 10 points de pourcentage. Toutefois, lorsqu'on limite la comparaison du secteur des entreprises privées dans les deux pays, le niveau de productivité canadien était supérieur à celui des États-Unis entre 1970 et 1985, mais il se détériore constamment depuis. Il en est de même pour le PIB par

21. Depuis 2001, Statistique Canada a adopté la méthode des indices de prix en chaîne de type Fisher. Cette nouvelle méthode de déflation permet de mesurer de façon plus précise les variations de volume du PIB entre deux périodes.

22. S. RAO, J. TANG et al., 2004, Productivity Levels Between Canadian and U.S. Industries, Industrie Canada, version préliminaire non publiée.

23. A. SHARPE, 2001, « Facteurs déterminants des tendances des niveaux de vie au Canada et aux États-Unis de 1989 à l'an 2000 », Observateur international de la productivité, n° 2, p. 3-9.

habitant au Canada, qui s'élevait à plus de 90 %[24] du niveau étasunien au début des années 1980, pour se situer autour de 86 % en 2003. Ce recul s'explique par une performance moins bonne de l'économie canadienne durant ces années, tant du point de vue de la productivité que de celui du marché de l'emploi. Ainsi, comme le fait remarquer Peter J. Nicholson[25], « la faible croissance de la productivité représente le talon d'Achille de l'économie canadienne. Une utilisation anormale de la main-d'œuvre, un taux de chômage élevé et, pour un certain temps, une diminution du taux d'activité pendant les années 1980 et au début des années 1990 ont exacerbé le problème. »

Les études qui ont tenté d'établir les causes des écarts grandissants des niveaux de productivité du travail entre ces deux pays au cours des quinze et vingt dernières années ont circonscrit principalement deux grands phénomènes. Le premier concerne la performance du secteur des services et le second vise celle du secteur manufacturier, plus particulièrement les industries qui fabriquent des machines ainsi que du matériel électrique et électronique.

Contribution du secteur des services

Selon une étude parue en 2003[26], c'est le secteur des services qui a le plus contribué à cet accroissement entre 1987 et 2000. De même, Benoît Robidoux[27] rapporte que la performance de ce secteur explique environ 80 % de la reprise de la productivité au milieu des années 1990, tant au Canada qu'aux États-Unis. Il faut dire que ce secteur, qui prend de plus en plus d'importance dans l'ensemble de l'économie, s'accaparait déjà la plus grande part des heures travaillées et de la production durant les années 1987 à 2000. Nous parlons, dans le cas du Canada, de près de 64 % des heures travaillées et de près de 60 % de la production, comparativement à plus de 66 et 71 % dans le cas des États-Unis. Si les écarts de productivité se sont accrus dans le secteur des services, ce serait essentiellement parce qu'aux États-Unis l'intégration et la diffusion des technologies de l'information auraient été beaucoup plus significatives qu'au Canada. Selon Thomas A. Wilson[28], un facteur structurel à l'origine de ce phénomène serait la part plus considérable des petites entreprises, dans l'ensemble des secteurs d'activité au Canada, qui auraient tendance à s'adapter plus lentement aux nouvelles technologies que les grandes. De plus, comme le souligne une étude du ministère des Finances du Québec[29], il existe une relation positive entre la taille des établissements et la productivité, puisqu'on observe généralement une plus forte intensité capitalistique ainsi que de plus grands efforts de formation de la main-d'œuvre, de recherche et développement dans les entreprises de plus grande taille.

Contribution du secteur manufacturier

Si la croissance de la productivité du travail dans le secteur des services explique, pour une bonne part, la hausse des écarts de niveaux observés entre le Canada et les États-Unis depuis 1987, il y a également lieu de souligner qu'à partir du milieu des années 1990, la performance du secteur manufacturier aurait également joué un rôle considérable. Même si l'économie canadienne a connu un regain de sa productivité à partir de 1996 (tableau II) et que la productivité horaire du secteur des entreprises privées est passée d'un taux de croissance annuel moyen de 1 % entre 1987 et 1996 à 2,2 % entre 1996 et 2000, il n'en demeure pas moins que ce rythme s'est avéré inférieur à celui observé aux États-Unis. Le taux de croissance annuel moyen de la productivité du travail dans ce secteur s'est en effet chiffré à 1,5 % entre 1987 et 1996 et à 2,6 % entre 1996 et 2000. Cette progression plus forte à partir du milieu des années 1990 s'explique par la remarquable performance des industries étasuniennes de fabrication de machines et de matériel électrique et électronique.

24. CENTRE D'ÉTUDES DES NIVEAUX DE VIE, Websitetables, 18 juin 2004, www.csls.ca.
25. P.J. NICHOLSON, 2003, « De la croissance : rendement et perspectives à long terme du Canada », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 5-28.
26. U. FARUQUI, W. GU et al., 2003, « Differences in productivity growth: Canadian-U.S. business sectors, 1987-2000 », Monthly Labor Review, vol. 126, n° 4, avril 2003, p. 16-29.
27. B. ROBIDOUX, 2003, « L'avenir de la croissance de la productivité au Canada : le rôle du secteur des services », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 68-76.
28. T.A. WILSON, 2003, « Perspective de la future croissance de la productivité au Canada », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 55-59.
29. MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, 2004, « Productivité du travail au Québec, une faible croissance qui nuit à la prospérité des Québécois », Analyse et conjoncture économiques, vol. 1, n° 6, p. 5-6.

De fait, la productivité du travail dans ces industries a crû de 16,1 % par année aux États-Unis entre 1995 et 2000, comparativement à seulement 2,1 % au Canada[30].

Contribution de la structure industrielle et de la technologie

La plus faible performance observée au Canada s'explique en partie par sa structure industrielle. Comme on le signalait dans un article paru dans le *Monthly Labor Review*[31] en 2003, ce n'est pas nécessairement que les industries canadiennes de haute technologie soient moins performantes que leurs homologues étasuniennes. D'une part, ce type d'industrie au Canada compte pour une moins grande portion tant de la production que des heures travaillées. Par exemple, entre 1987 et 1997, environ 12 % de la production manufacturière canadienne provenait de ses industries de haute technologie, comparativement à plus de 21 % dans le cas des États-Unis.

Par ailleurs, la forte croissance de la productivité des industries de haute technologie aux États-Unis provient particulièrement de son secteur de la fabrication des TIC (technologies de l'information et des communications). Or, comme l'illustre Tiff Macklem[32] de la Banque du Canada, « les industries productrices de TIC, qui ont fait de grandes contributions à la croissance élevée dans le secteur manufacturier des États-Unis, représentent une plus faible part de la production canadienne ». C'est justement dans ces industries que la productivité a connu les gains les plus substantiels dans la seconde moitié des années 1990 aux États-Unis, particulièrement dans la fabrication des semi-conducteurs, un secteur où le Canada est absent. C'est aussi ce qui explique l'essentiel des écarts de productivité dans le secteur manufacturier entre les deux pays.

La plus forte présence des entreprises de haute technologie chez nos voisins du Sud rend également compte de sa plus grande capacité à innover et à investir. Derrière les écarts de productivité, se cachent les faiblesses relatives du Canada en matière d'innovation[33] et d'intensité capitalistique, et, donc, au regard des investissements. De fait, selon une étude récente d'Industrie Canada[34], les écarts par rapport aux innovations entre le Canada et les États-Unis expliquent majoritairement les différences de productivité du travail entre eux.

Évolution récente de la productivité en Amérique du Nord

Si la productivité du travail a connu une période d'accélération dans la seconde moitié des années 1990 en Amérique du Nord, elle a toutefois ralenti au Canada entre 2000 et 2003. Selon Andrew Sharpe[35], son taux de croissance annuel moyen pour ces années a été d'à peine 1 % comparativement à 3,8 % aux États-Unis. Cette faible performance de la productivité canadienne serait attribuable à un ralentissement cyclique de l'économie, particulièrement en 2003, alors que la croissance de la productivité du travail canadienne a été presque nulle (0,08 %). Ceci n'a toutefois pas empêché la production canadienne de croître à un taux annuel moyen de 2,1 % durant ces mêmes années, contre 2 % aux États-Unis. Chez nous, cette hausse de la production a été davantage alimentée par une croissance de l'emploi que par des gains de productivité. De fait, l'emploi au Canada a augmenté de 1,7 % par année entre 2000 et 2003 alors qu'il a diminué de 1,8 % aux États-Unis durant cette période.

C'est donc la croissance de la productivité qui a permis aux États-Unis de maintenir sa vitesse de croisière après l'année 2000, essentiellement grâce à l'incidence accrue du progrès technique. Son secteur des services

30. S. RAO, J. TANG et al., 2003, « Accumulation de capital et bilan récent de la productivité au Canada », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 29-45.
31. U. FARUQUI, W. GU et al., 2003, « Differences in productivity growth: Canadian-U.S. business sectors, 1987-2000 », Monthly Labor Review, vol. 126, n° 4, avril 2003, p. 16-29.
32. T. MACKLEM, 2003, « La future croissance de la productivité au Canada : comparaison avec les États-Unis », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 60-67.
33. Une innovation est une application commerciale d'une invention, après des études de faisabilité technique et économique, à des recherches appliquées et au développement de prototypes ou d'usines-pilotes. On compte généralement cinq grandes catégories d'innovations : de produit, de procédé, de ressource primaire, de marché ou d'organisation.
34. M. GHOSH, S. RAO et al., 2004, « The Determinants of Business Sector R&D in Canada: The Role of Government », communication présentée au 38e Congrès de l'Association canadienne d'économique, juin 2004.
35. A. SHARPE, 2004, « Faits récents au sujet de la productivité au Canada et aux États-Unis : décélération versus accélération de la croissance de la productivité », Observateur international de la productivité, n° 8, p. 16-46.

a ainsi continué de profiter davantage des effets positifs de l'implantation des TIC. Ce phénomène pourrait toutefois se manifester ultérieurement au Canada, étant donné que ce secteur n'a commencé que plus tard à investir substantiellement dans les TIC, comparativement aux États-Unis. Comme le rapportait Pierre Fortin, la lenteur du Canada à se sortir du marasme économique de la première moitié des années 1990 a fait en sorte que « la poussée de l'investissement réel en machinerie et matériel et dans les TIC n'a commencé ici qu'en 1997[36] ».

Au cours des quinze et vingt dernières années, le niveau relatif de la productivité du travail au Canada a régressé par rapport à celui des États-Unis et les différences les plus marquées ont été observées dans les services ainsi que dans le secteur manufacturier. Dans le premier cas, c'est l'implantation plus lente des TIC au Canada qui aurait fait la différence tandis que dans le cas du secteur manufacturier, ce serait la remarquable performance des industries productrices de TIC aux États-Unis.

Globalement, les écarts croissants entre les niveaux de productivité du travail observés proviennent surtout du secteur des services, étant donné son importance quant aux heures travaillées et à la production. Cependant, le secteur manufacturier des États-Unis a amplifié ces écarts par sa contribution plus importante à l'accélération de la croissance de la productivité au milieu des années 1990. Le Canada a aussi connu une telle phase d'accélération durant ces années, mais d'une moindre amplitude. Son secteur manufacturier, qui compte moins d'industries de technologie de pointe, n'y a pas contribué de façon aussi importante qu'aux États-Unis. Cette progression s'est toutefois estompée dans le cas du Canada dans les années 2000 à cause d'un ralentissement conjoncturel de l'économie qui s'est fortement manifesté en 2003. Après 2000, le Canada a tout de même connu une performance comparable, voire légèrement supérieure aux Etats-Unis, en matière de croissance de son produit intérieur brut. Sa performance moindre au chapitre de la productivité a ainsi été compensée par une croissance de l'emploi que les États-Unis n'ont pas connue durant cette période.

36. P. FORTIN, 2002. « La productivité canadienne : à quand le rattrapage? », dans Isuma. Revue canadienne de recherche sur les politiques, vol. 3, n° 1, p. 43-47.

Conclusion et perspectives

Dans cet article, nous avons traité des enjeux de la productivité du travail ainsi que des différences de performance à ce chapitre entre les provinces canadiennes, d'une part, et entre le Canada et les États-Unis, d'autre part.

En premier lieu, le concept de la productivité du travail a été défini, ainsi que les façons de la mesurer. Nous avons aussi fait un survol de certains problèmes de mesure et de comparabilité entre les régions ou les pays. Puis, nous avons tissé un lien entre ce concept de productivité du travail et celui du niveau de vie des nations. Motivée par la nécessité pour un pays, une région ou une entreprise d'être compétitifs, cette notion exerce une influence significative sur la croissance des salaires réels et du niveau de vie moyen, mesuré par le PIB par habitant.

Les déterminants de la productivité étant vastes et complexes, nous n'avons retenu ici que quelques-uns des principaux facteurs qui en expliquent les écarts entre les pays ou les régions, à savoir la structure industrielle et l'investissement en capital physique et humain. La structure industrielle influence le niveau global de productivité d'une région tandis que l'investissement influence la qualité de la main-d'œuvre, le degré d'avancement de la technologie et la propension des entreprises à l'intégrer dans leurs opérations.

Les données comparatives présentées pour le Canada et les États-Unis ont permis de constater qu'il existe généralement un lien étroit entre le niveau de vie et la productivité du travail. Cependant, d'autres facteurs, comme la croissance de l'emploi, peuvent agir sur le niveau de richesse moyen d'une nation. C'est toutefois la productivité du travail qui présente le plus grand potentiel de ce point de vue et cela est d'autant plus vrai au Canada, étant donné sa structure démographique actuelle. Comme le rapporte Richard G. Harris[37], l'âge médian de la population active passera de 35 à 45 ans d'ici moins de quatre décennies, tandis que la part de la population âgée de 65 ans et plus aura doublé vers

37. R.G. HARRIS, 2002, « Determinants of Canadian Productivity Growth: Issues and Prospects », dans Productivity Issues in Canada, de S. Rao et A. Sharpe, University of Calgary Press, Calgary, p. 165-209.

2030. Selon Peter J. Nicholson[36], parce que les prévisions démographiques laissent entrevoir une baisse de la population active en raison du vieillissement, il apparaît que la seule façon d'éviter une diminution de la croissance du PIB par habitant consiste à accroître la productivité du travail.

Les enjeux de la productivité sont donc importants pour maintenir la compétitivité d'une région ou d'un pays et c'est cette variable qui, en bout de ligne, exerce une influence sur sa capacité à produire et générer de la richesse pour sa population. Comme nous l'avons toutefois souligné, la mesure de cette richesse, le PIB par habitant, présente certaines limites. Il ne découvre qu'un aspect matériel de la qualité de vie d'une population, soit son revenu moyen. Celui-ci ne nous renseigne pas sur la répartition de la richesse ni sur l'état de santé, d'éducation et de bien-être d'une population. Par conséquent, il serait pertinent d'utiliser d'autres indicateurs de bien-être, comme celui du développement humain (IDH)[39] pour faire des comparaisons entre les régions ou les pays.

38. P.J. NICHOLSON, 2003, « De la croissance : rendement et perspectives économiques à long terme du Canada », Observateur international de la productivité, n° 7, p. 5-28.
39. Publié par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'indicateur du développement humain combine l'espérance de vie, le niveau des connaissances mesuré par le taux d'alphabétisation des adultes et le taux de scolarisation, ainsi que le PIB réel par habitant, ajusté en parité du pouvoir d'achat (PPA).

Bibliographie

BALDWIN, J.R., J.-P. MAYNARD et al., 2001. *Différences de productivité entre les provinces*, Statistique Canada, n° 11F0019MIF au catalogue, n° 180.

BC STATS., 2004. « British Columbia's manufacturing sector » [www.bcstats.gov.bc.ca].

DACHRAOUI, K. et T. HARCHAOUI, 2003. *Une approche frontière de la productivité multifactorielle au Canada et aux États-Unis*, Statistique Canada, n° 11F0027MIF au catalogue no 10.

DIEWERT, E., 2000. « Le défi de la mesure de la productivité totale des facteurs », *Observateur international de la productivité*, n° 1, p. 45-52.

ELDRIDGE, L.P. et M.K. SHERWOOD, 2001. « A perspective on the U.S.-Canada manufacturing productivity gap », *Monthly Labor Review*, vol. 124, n° 2, février 2001, p. 31-48.

FARUQUI, U., W. GU *et al.*, 2003. « Differences in productivity growth: Canadian-U.S business sectors, 1987-2000 », *Monthly Labor Review*, vol. 126, n° 4, avril 2003, p. 16-29.

FISHER, T. et D. HOSTLAND, 2002. « The Long View: Labour Productivity, Labour Income and Living Standards in Canada », dans *The Review of Economic Performance and Social Progress: Towards a Social Understanding of Productivity*, de K. Banting, A. Sharpe *et al.*, vol. 2, Institute for Research on Public Policy, McGill-Queen's University Press, Montréal, p. 57-68.

FORTIN, P., 2002. « La productivité canadienne : à quand le rattrapage? », dans *Isuma. Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 3, n° 1, p. 43-47.

FORTIN, P., 2003. « Productivité, emploi et niveau de vie au Québec et ailleurs », document déposé au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, séance du 9 octobre 2003.

GHOSH, M., S. RAO *et al.*, 2004. « The Determinants of Business Sector R&D in Canada: The Role of Government », communication présentée au 38e Congrès de l'Association canadienne d'économique, juin 2004.

HARCHAOUI, T.M., F. TARKHANI *et al.*, 2002. « Information technology and economic growth in Canada and the U.S. », *Monthly Labor Review*, octobre 2002, p. 3-12.

HARRIS, R.G., 2002. « Determinants of Canadian Productivity Growth: Issues and Prospects », dans *Productivity Issues in Canada*, de S. Rao et A. Sharpe, University of Calgary Press, Calgary, p. 165-209.

LIPSEY, R.G. et K. CARLAW, 2000. « Que mesure la productivité totale des facteurs? », *Observateur international de la productivité*, n° 1, p. 31-40.

MACKLEM, T., 2003. « La future croissance de la productivité au Canada : comparaison avec les États-Unis », *Observateur international de la productivité*, n° 7, p. 60-67.

MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, 2004. « Productivité du travail au Québec, une faible croissance qui nuit à la prospérité des Québécois », *Analyse et conjoncture économiques*, vol. 1, n° 6, p. 1-6.

NADEAU, S., 1999. « L'amélioration du niveau de vie passe par l'accroissement de la productivité », exposé présenté au Comité permanent de l'industrie, Industrie Canada.

NICHOLSON, P.J., 2003. « De la croissance : rendement et perspectives à long terme du Canada », *Observateur international de la productivité*, n° 7, p. 5-28.

RAO, S. et A. SHARPE, 2004. « Productivity Growth in Services Industries: A Canadian Success Story », Centre for the Study of Living Standards Research Report 2004-01.

RAO, S., J. TANG *et al.*, 2003. « Accumulation de capital et bilan récent de la productivité au Canada », *Observateur international de la productivité*, n° 7, p. 29-45.

RAO, S., J. TANG *et al.*, 2004. *Productivity Levels Between Canadian and U.S. Industries*, Industrie Canada, version préliminaire non publiée.

ROBIDOUX, B., 2003. « L'avenir de la croissance de la productivité au Canada : le rôle du secteur des services », *Observateur international de la productivité*, n° 7, p. 68-76.

ROBIDOUX, B. et S. WONG, 2003. « La croissance tendancielle de la productivité a-t-elle augmenté au Canada? », *Observateur international de la productivité*, n° 6, p. 52-61.

SHARPE, A., 2001. « Facteurs déterminants des tendances des niveaux de vie au Canada et aux États-Unis de 1989 à l'an 2000 », *Observateur international de la productivité*, n° 2, p. 3-9.

SHARPE, A., 2002. « Productivity Concepts and Trends », dans *The Review of Economic Performance and Social Progres: Towards a Social Understanding of Productivity*, de K. Banting, A. Sharpe *et al.*, vol. 2, Institute for Research on Public Policy, McGill-Queen's University Press, Montréal, p. 31-56.

SHARPE, A., 2003. « The Canada-Atlantic Canada Manufacturing Productivity Gap: A Detailed Analysis », Centre for the Study of Living Standards Research, Report 2003-08, p. 1-12

SHARPE, A., 2003. « Pourquoi les Américains sont-ils plus productifs que les Canadiens? », *Observateur international de la productivité*, n° 6, p. 22-42.

SHARPE, A., 2004. « Faits récents au sujet de la productivité au Canada et aux États-Unis : décélération versus accélération de la croissance de la productivité », *Observateur international de la productivité*, n° 8, p. 16-46.

STATISTIQUE CANADA, 2004. « Productivité multifactorielle 2003 », dans *Le Quotidien*, 14 juillet 2004, n° de catalogue 11-001-XIE.

STATISTIQUE CANADA, 2001. « Croissance de la productivité au Canada », n° de catalogue 15-204-XIF, p. 175.

WILSON, T.A., 2003. « Perspective de la future croissance de la productivité au Canada », *Observateur international de la productivité*, n° 7, p. 55-59.

Les facteurs associés à la mobilité ascendante selon le sexe dans le secteur bancaire au Canada

par Stéphane Renaud, professeur agrégé
et Marie-Claude Vallée, M.Sc.
École de relations industrielles
Université de Montréal[1]

La sous-représentation des femmes dans les échelons hiérarchiques supérieurs est un phénomène bien documenté. Encore aujourd'hui, la majorité des études sur le sujet révèlent que les hommes sont généralement ceux qui obtiennent plus de promotions, ce qui les conduit à occuper des positions plus élevées dans l'échelle hiérarchique, comparativement aux femmes. En se basant sur les postulats de base de la théorie du capital humain et ceux de la discrimination systémique, cette étude tente de comprendre et d'expliquer la disparité entre les sexes quant à la progression de carrière au sein des organisations. En d'autres termes, celle-ci vise à cerner les facteurs qui constituent les éléments facilitants et les barrières à l'avancement des travailleurs et des travailleuses au niveau des différents paliers hiérarchiques. Pour ce faire, cette recherche utilise une banque de données recueillies auprès de 1732 travailleurs d'une organisation du secteur bancaire canadien, située dans la région montréalaise. Les résultats d'analyses multivariées sont des plus surprenants. Les résultats qui émanent du modèle de capital humain indiquent qu'à capital humain équivalent, la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est égale à celle des hommes. La proposition générale qui découle de ce modèle s'est révélée confirmée. Cependant, lorsque les facteurs propres au modèle de la discrimination systémique sont tenus constants, la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est plus élevée que celle des hommes. Dans l'organisation étudiée, les femmes ont donc été davantage promues que les hommes au cours des années 1996 à 1998. Ce résultat va dans le sens contraire des conclusions qui se dégagent de la grande majorité des recherches sur le sujet. Par ailleurs, nous constatons que les facteurs varient selon le sexe, ce qui indique que l'organisation utilise des critères différents pour promouvoir les hommes et les femmes. Les résultats révèlent que le statut de temps plein, le niveau de scolarité, le fait de posséder peu d'ancienneté et le niveau de rendement en emploi représentent les facteurs de mobilité ascendante des femmes. Quant aux hommes, les déterminants de mobilité ascendante sont le fait de posséder peu d'ancienneté et le nombre d'heures de formation suivies à l'interne. Cet article se termine par une réflexion plus approfondie des résultats et des implications pratiques de l'étude.

Introduction

Depuis l'adoption de la législation en matière d'équité en emploi au Canada en 1986, les employeurs sont notamment tenus de favoriser la présence des femmes pour occuper les différentes fonctions hiérarchiques dans leur organisation. La Loi sur l'équité en matière d'emploi (L. C. 1995, c. 44) a pour objet de réaliser l'équité en milieu de travail, de façon à ce qu'aucune personne, qu'il s'agisse d'une femme, d'un membre d'une minorité visible, d'une personne handicapée ou d'un autochtone, ne se voit refuser d'avantages ou de chances d'emploi pour des motifs étrangers à ses compétences. Le dernier rapport annuel publié en 2004 sur cette question par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) indique clairement, depuis les dernières années, une augmentation considérable du nombre de femmes dans les postes de cadres intermédiaires pour les secteurs assujettis à la Loi, c'est-à-dire les secteurs privé et public de compétence fédérale comptant au moins 100 employés (RHDCC, 2004). Selon ce rapport, le nombre d'occasions d'emploi offertes aux femmes, qu'il s'agisse d'embauche ou de promotion, s'est en effet accru de façon importante et se compare à celui observé chez les hommes. Pourtant, malgré les efforts déployés par les employeurs visés pour recruter et promouvoir davantage les femmes à des postes plus élevés, la situation relative des travailleuses dans la ligne hiérarchique demeure encore défavorable, comparativement à celle de leurs homologues masculins. Elles sont toujours sous-représentées dans les échelons hiérarchiques supérieurs et surreprésentées, aux paliers inférieurs. Les statistiques parues dans le dernier rapport annuel concernant la Loi sur l'équité en matière d'emploi révèlent ainsi que les femmes sont encore très fortement concentrées dans les postes de travail de bureau, et représentent seulement 36 % de tous les employés dans les postes de gestion et dans les emplois professionnels (RHDCC, 2004).

1. Les auteurs remercient les professeurs Bernard Brody et Jean-Michel Cousineau de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal pour leurs bons conseils dans le cadre de la rédaction de cet article ainsi que les commentaires des quatre évaluateurs anonymes. Ils remercient également le Fonds québécois de recherch sur la culture (FQRSC) et le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) pour leur appui financier.

Afin de contrer les effets négatifs d'une situation d'inégalité entre les sexes sur l'organisation et le personnel, les employeurs doivent recourir à des politiques et des pratiques de promotion équitables pour l'ensemble des travailleurs. Ils doivent concevoir et appliquer un système de promotion qui repose sur des critères objectifs et universels, exempts de discrimination pour tous les membres du personnel, sans égard à leur sexe. Dans la littérature spécialisée, on réalise que les résultats des recherches empiriques se contredisent quant à l'incidence du sexe sur la mobilité ascendante des travailleurs. Certaines révèlent que le sexe n'exerce pas d'influence directe sur le phénomène alors que d'autres voient un lien entre ces deux variables. L'originalité et la pertinence de notre étude reposent sur le fait qu'elle concerne le secteur bancaire canadien lequel, à notre connaissance, n'a fait que très peu l'objet de recherches sur le sujet. De plus, le domaine des services financiers est l'un des secteurs d'activité qui embauche le plus grand nombre de femmes, généralement concentrées dans les catégories inférieures d'emploi (RHDCC, 2004).

Le but poursuivi par le présent article consiste à déterminer les facteurs de mobilité ascendante des travailleurs du secteur bancaire canadien en tentant de vérifier s'ils varient selon le sexe. Les résultats de l'étude pourront informer les travailleuses des critères de promotion utilisés et, ainsi, sur les éléments qui devraient accroître leurs chances d'être promues. Quant aux gestionnaires, les conclusions pourraient les aider à instaurer divers programmes qui favorisent la présence des femmes aux différents paliers hiérarchiques.

Revue de la littérature

Définition de la mobilité ascendante

Plusieurs chercheurs ont étudié le phénomène de la mobilité ascendante en employant différentes terminologies. Précisons tout d'abord que les notions de probabilité promotionnelle, de chance de promotion ou de chance d'être promu, d'avancement ou d'opportunités de carrière ainsi que de succès de carrière, renvoient souvent au concept de mobilité ascendante et elles sont donc parfois utilisées indistinctement. La définition de la mobilité ascendante qui s'apparente le plus à notre objet d'étude est celle qui a été formulée par Deffayet et Van Heems (1995). La mobilité ascendante correspond au schéma traditionnel de la promotion selon lequel l'employé accède à un poste plus élevé dans l'échelle hiérarchique, ce qui se traduit par un meilleur salaire et des exigences supérieures rattachées au nouvel emploi. La plupart des auteurs lient au concept de mobilité ascendante une dimension hiérarchique, fonctionnelle et pécuniaire. Selon Cobb-Clark et Dunlop (1999), les promotions se traduisent, au départ, par un accroissement des responsabilités à un palier hiérarchique supérieur comparativement à celui du poste précédent. Laulhé (1990) indique aussi que les travailleurs ayant obtenu une promotion accèdent à de nouveaux postes avec une élévation de leurs qualifications professionnelles. Les promotions supposent également une hausse de la rémunération ainsi qu'un plus haut degré d'autonomie (Baldi et McBrier, 1997). Enfin, selon Tremblay (1992), l'avancement hiérarchique apporte généralement, outre un traitement salarial et un statut plus favorables, davantage de reconnaissance, de pouvoir, d'influence et de défis. Ces différentes définitions indiquent que la mobilité ascendante conduit généralement à une progression dans les postes occupés au sein de l'échelle hiérarchique.

Travaux empiriques sur les effets de la catégorie de sexe sur la mobilité ascendante

Plusieurs travaux empiriques se sont intéressés à la variable sexe sur la mobilité ascendante des travailleurs. Il existe en effet de nombreuses études qui ont analysé le rôle joué par la discrimination dans le processus décisionnel touchant l'attribution des promotions. Certaines concluent que le sexe n'exerce pas d'influence directe sur la mobilité ascendante lorsque les autres facteurs sont tenus constants. Plus précisément, ces recherches rapportent que les femmes possédant les mêmes qualifications que les hommes en matière de compétence, de scolarité, d'ancienneté, d'expérience de travail, de formation et de rendement au travail, par exemple, bénéficient de possibilités de promotion égales à ces derniers (Powell et Butterfield, 2002 et 1994; Wood et Lindorff, 2001; Mani, 1999; Sheridan et Slocum, 1997; Smith, 1993; Lewis, 1992 et 1986).

En revanche, d'autres recherches arrivent à la conclusion que le sexe joue un rôle déterminant sur la mobilité ascendante des travailleurs. En dépit du fait que les femmes possèdent des qualifications équivalentes à

celles des hommes, celles-ci seraient moins susceptibles d'accéder à des promotions que les hommes (Kirchmeyer, 1998; Baroudi et Igbaria, 1995; Yachetta, 1994; Cannings, 1988). L'étude longitudinale de McDowell *et al.* (2001), menée auprès des membres de l'Association économique américaine, indique que le taux de promotion des femmes s'est accru de façon significative durant les années 1980 comparativement aux années 1960 et 1970. Néanmoins, les hommes seraient plus susceptibles d'être promus que leurs homologues féminins. Dans ce cas, la discrimination fondée sur le sexe semblerait jouer un rôle déterminant dans le processus de promotion. L'étude d'Olson et Becker (1983) révèle cependant que les hommes ont obtenu un peu moins de promotions que les femmes malgré un profil similaire de qualifications. Il existe toutefois très peu d'études qui concluent que les femmes affichent un taux de promotion plus élevé que les hommes, à compétences et qualifications égales.

Facteurs associés à la mobilité ascendante

Il existe plusieurs facteurs qui ont une incidence sur le phénomène de la mobilité ascendante. On remarque qu'un grand nombre d'études montrent que l'effet de certains déterminants diffère selon le sexe. En d'autres termes, certains facteurs n'exercent pas la même influence sur la mobilité ascendante du travailleur, selon qu'on soit un homme ou une femme.

➢ *Facteurs individuels*

Plusieurs recherches étasuniennes montrent que les facteurs d'ordre individuel tels que l'âge, l'état matrimonial, la présence et le nombre d'enfants d'âge préscolaire, l'origine ethnique ou la race et le profil de personnalité exercent une influence sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes. Certains auteurs rapportent que les travailleurs plus jeunes sont ceux qui obtiennent le plus de promotions, comparativement aux travailleurs plus âgés (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Cox et Nkomo, 1992; Lewis, 1992). Un tel lien s'expliquerait par le fait que les employeurs seraient alors moins enclins à offrir des promotions aux employés approchant l'âge de la retraite. D'autres études révèlent le contraire, mais parfois aussi de manière différente selon le sexe. Ainsi, plus les travailleurs avancent en âge, plus ils sont promus et atteignent des paliers hiérarchiques élevés, et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes (Stewart et Gudykunst, 1982). Selon Tharenou *et al.* (1994) et Maume (1999), l'âge aurait un effet positif sur l'avancement de carrière des femmes dans des emplois de cadre ou leur probabilité d'être promues à un poste de cadre de premier niveau ou de superviseur alors que, pour les hommes, l'âge n'aurait pas d'effet significatif sur leur ascension. Ce résultat tiendrait au fait que les femmes plus âgées auraient une plus grande aisance que les femmes plus jeunes à démontrer leurs compétences en raison de leur expérience de travail plus grande. Pour les hommes, l'âge ne serait pas une barrière à leurs chances de promotion.

Les conclusions contradictoires des différentes études sur l'âge peuvent être expliquées par la présence d'autres variables, comme la formation donnée par l'entreprise aux jeunes travailleurs au moment de leur embauche, ce qui augmente les chances de promotion (Cobb-Clark et Dunlop, 1999), le retour sur l'investissement lié à la scolarité (Cox et Nkomo, 1992), la rétention des jeunes travailleurs plus enclins à quitter l'organisation (Lewis, 1992), la relation entre l'âge, l'ancienneté des travailleurs et le nombre de promotions (Stewart et Gudykunst, 1982), le lien entre l'âge, l'expérience de travail, la formation et l'avancement de carrière (Tharenou *et al.*, 1994) et la capacité des femmes à faire valoir leurs compétences (Maume, 1999).

En ce qui a trait à l'état matrimonial, plusieurs études montrent que ce facteur varie inversement entre les sexes. Selon certains auteurs, le mariage favorise la mobilité ascendante des hommes alors qu'il entrave celle des femmes. Les résultats de recherche de Kirchmeyer (2002), Cobb-Clark et Dunlop (1999), Chenu (1998) et Newman (1993) indiquent en effet que les hommes mariés sont plus souvent promus et ont davantage de chances de promotion que les hommes célibataires, tandis que les femmes mariées sont moins promues, ont moins de chances de promotion et sont moins nombreuses que les femmes célibataires à occuper des emplois de cadre supérieur.

En ce qui concerne la présence ou le nombre d'enfants d'âge préscolaire, certains chercheurs rapportent que les femmes qui ont des enfants en bas âge ou qui participent aux tâches familiales ont moins de chances de promotion et sont moins nombreuses à occuper des

postes supérieurs (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Newman, 1993; Konrad et Cannings, 1997). Cependant, les hommes qui ont des enfants d'âge préscolaire sont ceux qui obtiennent plus de promotions que les hommes sans enfant (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Il en serait ainsi parce que les employeurs seraient généralement moins enclins à offrir des promotions aux femmes mariées et aux mères, en raison des interruptions de carrière probables engendrées par les obligations familiales. Sous un autre angle, les hommes avec des enfants en bas âge auraient plus tendance à s'investir dans leur carrière puisqu'ils doivent subvenir à des besoins plus grands. Par contre, la recherche de Kirchmeyer (1998) ne révèle aucun lien statistiquement significatif entre le fait d'avoir des enfants et la progression de carrière.

Pour ce qui est de l'origine ethnique, des études indiquent que les travailleurs de race noire sont moins promus ou affichent une probabilité de promotion moins grande, par comparaison avec leurs collègues de race blanche (Baldwin, 2000; Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997). Quant à l'effet du profil de personnalité sur la mobilité ascendante, on observe que les travailleurs qui atteignent des postes hiérarchiques plus élevés dans l'organisation possèdent un profil de personnalité de type extraverti, un esprit compétitif et qu'ils font preuve de créativité et d'assurance (Mani, 1997; Melamed, 1996). Selon l'étude de Turban et Dougherty (1994), les individus qui manifestent des traits de personnalité de type « protégé » (une estime de soi élevée, une stabilité émotionnelle, une propension à s'attribuer la survenance des événements ainsi qu'une capacité à adapter leur comportement aux différentes situations de travail) sont plus enclins à recevoir un soutien de mentorat, ce qui les amènerait à obtenir plus de promotions que les autres. De plus, les résultats de Judge et Bretz (1994) révèlent que les habiletés et les comportements politiques ont une incidence déterminante sur l'avancement de la carrière des individus. Ceux qui emploient un type d'influence centré sur la personne (capacité à reconnaître, à aider, à partager des valeurs analogues à celles des autres et à se montrer modeste) parviennent ainsi à occuper des paliers hiérarchiques plus élevés que ceux qui utilisent un type d'influence centré sur eux-mêmes (propension à se faire valoir auprès des autres).

En résumé, il n'existe pas, dans la littérature spécialisée de consensus, quant à l'effet de l'âge sur la mobilité ascendante. Les résultats de certaines études montrent qu'il aurait un effet positif sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes alors que d'autres concluent en sens inverse. D'autres affirment que le fait d'être marié contribuerait à accroître la probabilité des hommes d'être promus alors qu'il diminuerait celle des femmes. De plus, les études révèlent que la présence de jeunes enfants diminuerait les chances de promotion des femmes tandis qu'elle augmenterait celles de leurs homologues masculins. En outre, des recherches étasuniennes rapportent que les travailleurs de race noire seraient moins promus que ceux de race blanche. Enfin, les travailleurs extravertis, compétitifs, créatifs et démontrant une grande assurance seraient plus susceptibles de recevoir une promotion.

➢ *Facteurs de capital humain*

Parmi les éléments ayant un effet significatif sur la mobilité ascendante des travailleurs, les facteurs de capital humain sont ceux qui influencent de façon importante le phénomène, tels que le degré de scolarité, l'expérience de travail, l'ancienneté et la formation professionnelle. Ces facteurs représentent des critères objectifs sur lesquels reposent habituellement les décisions relatives à l'attribution des promotions. La très grande majorité des études s'entendent sur le fait que les employés qui détiennent un niveau de scolarité plus élevé affichent de meilleures chances de promotion et, par conséquent, atteignent des postes hiérarchiques plus élevés que les autres dans la structure des organisations (Mani, 1997; Sheridan et Slocum, 1997; Tharenou *et al.*, 1994; Cox et Nkomo, 1992; Cannings, 1988; Stewart et Gudykunst, 1982). Par ailleurs, certains travaux montrent que le retour sur l'investissement au regard de la scolarité est plus élevé pour les hommes que les femmes sur le plan des promotions ou de l'avancement de la carrière, ce qui amène à dire que l'effet de la scolarité sur la mobilité ascendante tend à varier selon le sexe (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Melamed, 1996). Le fait de posséder un diplôme universitaire serait, à ce propos, plus rentable pour les hommes que pour les femmes. Quant à l'expérience de travail, Powell et Butterfield (1994 et 2002) concluent que les travailleurs les plus expérimentés sur le marché de l'emploi sont moins susceptibles d'obtenir une

promotion. La recherche de Cobb-Clark et Dunlop (1999) montre que ces travailleurs sont moins promus, et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes. Ces auteurs expliquent ce lien par le fait que les jeunes arrivants sur le marché du travail sont généralement plus scolarisés. En contrepartie, selon Kirchmeyer (1998), les travailleurs de sexe masculin les plus expérimentés ont une meilleure progression de carrière comparativement à leurs homologues féminins. Ces résultats révèlent que l'effet de l'expérience de travail peut varier en fonction du sexe. Ce lien empirique serait attribuable au fait que ce facteur contribuerait à accroître les connaissances et les compétences des travailleurs et, par conséquent, qu'il favoriserait la progression de carrière.

Cobb-Clark et Dunlop (1999) concluent à une relation négative entre l'ancienneté des travailleurs dans leur organisation et la mobilité ascendante, et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes. Les hommes les plus promus cumulaient deux ou trois années de service au sein de leur organisation et les femmes, de trois à quatre. La plupart des chercheurs montrent cependant une relation positive entre l'ancienneté et la mobilité ascendante. À ce propos, Baldi et McBrier (1997), Konrad et Cannings (1997) et Hurley *et al.* (1997) rapportent que les travailleurs les plus anciens ont une plus grande probabilité d'être promus, qu'ils reçoivent plus de promotions et atteignent des emplois de cadre supérieur.

Quant à la formation, la très grande majorité des études arrivent à la conclusion que les employés qui cumulent le plus d'heures de formation obtiennent ou sont davantage susceptibles d'obtenir une promotion (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Laulhé, 1990). Pour d'autres, ce facteur tend à varier en fonction du sexe, c'est-à-dire que le retour sur l'investissement réalisé sur ce plan demeure plus faible pour les femmes que pour les hommes au regard de leur cheminement de carrière dans l'organisation.

La majorité des études concluent ainsi qu'un niveau de scolarité et de formation plus élevé augmenterait les chances de promotion des travailleurs. Cependant, il n'existerait pas de consensus quant à l'incidence de l'expérience de travail et de l'ancienneté sur le phénomène de la mobilité ascendante. Dans notre étude, nous émettons l'hypothèse que ces variables influencent positivement la probabilité des employés d'obtenir une promotion, en raison du poids prépondérant des recherches ayant conclu en ce sens.

➢ *Facteurs liés à l'emploi*

Le rendement dans l'emploi actuel, le profil de compétences, la loyauté envers l'organisation, le type de poste occupé, le statut d'emploi, le fait de bénéficier d'un soutien de mentorat, les interruptions de carrière et le style de gestion constituent autant de variables liées à l'emploi qui influent sur la mobilité ascendante des employés. Deux recherches (Cox et Nkomo, 1992; Sheridan et Slocum, 1997) montrent que le rendement individuel (dernière évaluation du rendement de l'employé) a une influence positive sur l'obtention d'une promotion. Selon certains auteurs, les employés qui possèdent des habiletés de gestion, des habiletés interpersonnelles et politiques, telles que la communication et le leadership, sont davantage susceptibles d'être promus et d'atteindre des postes hiérarchiques plus élevés (Moskal, 1995; Mani, 1997; Harel-Giasson, 1981). D'autres indiquent que les employés ayant davantage de possibilités d'obtenir des promotions sont ceux qui affichent la plus grande loyauté et qui sont les plus engagés envers leur employeur (Hurley *et al.*, 1997).

Le type de poste occupé influence également la mobilité ascendante. Parmi l'ensemble des corps d'emploi, Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèlent que les superviseurs et les administrateurs sont ceux qui affichent les taux les plus élevés de promotion, suivis respectivement des professionnels et des techniciens, des vendeurs et des employés de bureau. Cependant, les résultats observés par Hersch et Viscusi (1996) et Maume (1999) indiquent que les travailleurs occupant un poste de soutien technique et qui exercent des tâches de soutien administratif ou de bureau sont les plus souvent promus. L'explication d'un tel lien réside possiblement dans le fait que les possibilités de promotion sont plus grandes aux paliers hiérarchiques inférieurs en raison du nombre plus élevé d'échelons à gravir.

En ce qui a trait au statut d'emploi, plusieurs études révèlent que le fait de travailler à temps complet a une incidence fortement positive sur la mobilité ascendante des employés. Ceux qui possèdent un statut à temps

complet (35 heures et plus par semaine) sont davantage promus que les employés à temps partiel (moins de 35 heures par semaine) (Kirchmeyer, 2002; Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Powell et Butterfield, 1994). En outre, selon l'étude de Kirchmeyer (1998), l'accès au mentorat a une incidence positive sur la progression de carrière, mais seulement pour les hommes. Enfin, les résultats de la recherche de Schneer et Reitman (1990) montrent que les détenteurs d'une maîtrise en administration des affaires ayant un historique d'emploi discontinu, c'est-à-dire caractérisé par des périodes d'interruption, ont une satisfaction et un salaire moins élevés que les autres. L'effet de ces interruptions est plus significatif pour les hommes que pour les femmes. Par ailleurs, l'étude de Kirchmeyer (1998) rapporte un lien non significatif entre les interruptions de carrière et la progression. Enfin, selon une étude plus récente du même auteur (Kirchmeyer, 2002), les différences observées entre les sexes sur le plan de la progression de carrière seraient notamment liées aux interruptions de carrière des femmes.

En bref, les études relatives à ces facteurs montrent qu'un niveau de rendement élevé dans l'emploi, des habiletés en matière de gestion, de leadership et de communication, la loyauté envers l'organisation, un statut d'emploi à temps complet et le fait d'avoir accès à du mentorat exerceraient un effet positif sur l'obtention de promotions. D'autres indiquent que le fait d'occuper un poste de niveau professionnel, comparativement à des emplois moins complexes, accroît davantage les chances de promotion alors que certains concluent que les employés affectés à un poste de soutien administratif progressent davantage dans la hiérarchie. Pour d'autres chercheurs, les interruptions de carrière constitueraient une barrière à la progression dans l'organisation.

➢ *Facteurs organisationnels et externes*

Il existe plusieurs dimensions organisationnelles qui ont été mises en relation avec la mobilité ascendante des travailleurs, soit la taille de l'organisation, le nombre de départs volontaires ou involontaires et la présence syndicale. De plus, deux facteurs externes ont un lien avec la mobilité ascendante, à savoir le secteur d'activité et la croissance économique. Certains chercheurs rapportent que les travailleurs des organisations de grande taille (plus de 500 employés) sont davantage promus que les autres (Spell et Blum, 2000; Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Ce lien résulterait d'un plus grand nombre de possibilités de promotion offertes par les grandes organisations. À cet égard, l'étude de Bertrand et Hallock (2001) montre que la différence entre les hommes et les femmes quant au niveau hiérarchique occupé serait attribuable au fait que les femmes travaillent dans des organisations de plus petite taille.

D'autres auteurs ont émis l'hypothèse selon laquelle la fréquence et la nature des chances de promotion seraient déterminées par le nombre de départs notamment attribuables à la retraite, aux vacances ou à la fin d'un contrat de travail (Anderson *et al.*, 1981). Les résultats de Spell et Blum (2000) et Maume (1999) montrent que les travailleurs au sein des organisations syndiquées ont moins de possibilités de promotion que les autres. Ils n'expliquent toutefois pas ce lien. L'étude de Maume (1999) révèle que, parmi les secteurs d'activité, les travailleurs issus du secteur manufacturier sont ceux qui ont le moins de chances d'obtenir une promotion, alors que celle de Chenu (1998) rapporte que le secteur manufacturier offre un peu plus de chances de promotion que le secteur tertiaire. Enfin, Cobb-Clark et Dunlop (1999) confirment que les occasions de promotion des travailleurs sont plus grandes en période de croissance économique.

En résumé, les recherches menées sur ce plan concluent que les employés dans les organisations de grande taille, ceux issus d'un milieu de travail non syndiqué et ceux venant d'une organisation caractérisée par un taux de roulement élevé seraient plus susceptibles d'obtenir une promotion alors que d'autres concluent que les femmes travaillant dans la petite entreprise sont davantage promues, comparativement à celles issues des grandes entreprises. Il n'y a donc pas de consensus quant au lien entre le secteur d'activité et la mobilité ascendante.

Théories explicatives

Plusieurs approches théoriques ont tenté d'expliquer les disparités observées entre les hommes et les femmes sur le plan de la mobilité ascendante. Pour les fins de cette recherche, nous abordons ici les perspectives théoriques les plus souvent utilisées pour comprendre et expliquer ce phénomène, nommément la théorie du capital humain et celle de la discrimination systémique.

Les postulats de base de ces approches servent d'appui théorique et empirique à notre étude.

➢ *Théorie du capital humain*

La théorie du capital humain stipule essentiellement que la scolarité, l'expérience de travail et la formation sont assimilables à une certaine forme d'investissement en capital humain que font les individus en eux-mêmes (Cousineau, 1989; Becker, 1964). L'individu accepte d'assumer les divers coûts liés à la poursuite d'études avec l'objectif d'obtenir un retour sur son investissement au regard de perspectives salariales et de possibilités de carrière (Gunderson et Riddell, 1993). L'individu qui décide de cumuler des années de service en demeurant dans l'entreprise ou d'investir dans une formation particulière le fait également dans l'optique d'en retirer des bénéfices futurs. Aux yeux des employeurs, les investissements dans l'acquisition ou l'accumulation supplémentaire de capital humain (scolarité, expérience, ancienneté, formation) augmentent les compétences des travailleurs et leur productivité, ce qui se traduirait par un accroissement de leur salaire et de leurs possibilités de promotion (Strober, 1990).

Les figures I et II tracent les courbes éducation-salaire et expérience (âge)-salaire qui traduisent la relation croissante entre les compétences du travailleur et son salaire (Cousineau, 1989). La pente positive de la première courbe indique que le salaire ou les chances de promotion augmentent avec le nombre d'années de scolarité alors que sa forme concave reflète la loi des rendements décroissants, c'est-à-dire que les gains diminuent au fur et à mesure qu'augmente le niveau de scolarité. La deuxième courbe illustre le fait que le salaire ou la promotion s'accroît avec l'expérience de travail. En regard de la dépréciation du stock initial de capital humain, l'acquisition d'expériences de travail au fil du temps entraîne des accroissements de productivité de moins en moins élevés. Lorsque le travailleur avance en âge, les incitations à l'acquisition d'habiletés professionnelles supplémentaires diminuent car les bénéfices escomptés par l'employeur sont limités par l'approche de la retraite (Cousineau, 1989).

Figure I
Courbe éducation-salaire

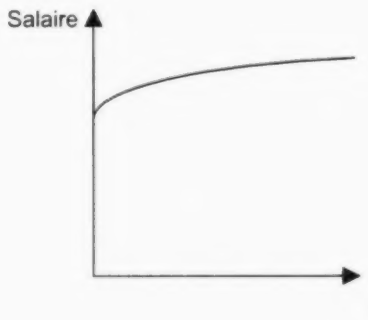
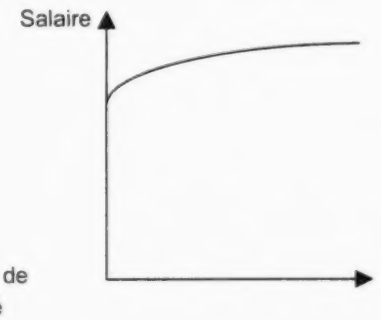


Figure II
Courbe expérience (âge)-salaire



Source : inspirées de J.-M. Cousineau (1989), *Économie du travail*, 2e édition, Éditions Gaëtan Morin.

Les différences de salaire et de promotion observées entre les hommes et les femmes résulteraient essentiellement des différences quant à leur capital humain. En général, les femmes cumuleraient moins de capital humain que les hommes par rapport à la scolarisation, à l'expérience de travail et la formation professionnelle. Cependant, lorsque les femmes en acquièrent les attributs de manière égale aux hommes, leur probabilité d'être promues est la même que celle de leurs collègues masculins ou encore le retour qu'elles en obtiennent, notamment au regard de leur scolarité, est le même (Strober, 1990).

➢ *Théorie de la discrimination systémique*

Selon les tenants de la théorie de la discrimination systémique, les disparités observées entre les hommes et les femmes ne seraient pas attribuables uniquement à des différences de scolarité, d'expérience de travail, d'ancienneté ou de formation. Même en contrôlant ces variables, les femmes demeurent moins promues, gagnent moins que les hommes et le retour sur leurs investissements est plus faible. Selon cette perspective théorique, les iniquités observées entre les sexes résulteraient plutôt de la présence d'une discrimination sur le marché du travail à l'égard des femmes. Les écarts de promotion s'expliqueraient par le fait que les comportements, les pratiques et les processus de décision de certaines organisations seraient discriminatoires à l'égard des femmes. Ces iniquités auraient pour effet, par exemple, d'exclure disproportionnellement les femmes ou encore de les empêcher de progresser au sein de l'entreprise.

Dans l'optique de cette théorie, certains acteurs du marché du travail exerceraient de la discrimination à l'endroit des femmes. Les pratiques et les décisions relatives à l'évaluation des emplois et des salaires seraient influencées par des préjugés ou des stéréotypes en ce qui a trait au travail des femmes, de leurs aptitudes, de leur rôle sur le marché du travail et dans la société. Les préjugés joueraient donc un rôle majeur dans l'existence et le maintien de pratiques discriminatoires vis-à-vis des travailleuses.

Modèle d'analyse

Dans notre recherche empirique, la mobilité ascendante des travailleurs est abordée dans la perspective théorique du capital humain et celle de la discrimination systémique. Nous avons ainsi conçu deux modèles d'analyse, l'un qui découle des postulats de base de la théorie du capital humain et l'autre qui s'inspire de ceux de la théorie de la discrimination systémique. Il importe de préciser que nous adoptons ici une approche de complémentarité afin de connaître la capacité de chacun de ces modèles à expliquer les résultats obtenus. La figure III illustre, de façon schématique, le modèle d'analyse qui découle de la théorie du capital humain. Dans ce modèle, les variables explicatives de la mobilité ascendante sont la scolarité, l'expérience de travail, l'ancienneté et la formation. Le sexe est considéré comme une variable exogène, ce qui veut dire que, lorsque les variables de capital humain sont tenues constantes, tous les travailleurs, hommes ou femmes, affichent la même probabilité d'être promus. La figure IV présente le modèle d'analyse qui émane de la théorie de la discrimination systémique. Les variables explicatives de la mobilité ascendante sont établies en fonction du sexe. Celles-ci exercent une influence différente sur la mobilité ascendante des hommes et sur celle des femmes. À cet effet, le sexe représente une variable modératrice, c'est-à-dire qu'elle exerce un effet modérateur sur les facteurs explicatifs considérés (les variables indépendantes). Contrairement au modèle du capital humain, lorsque ces facteurs sont contrôlés, les femmes sont moins susceptibles d'obtenir une promotion que leurs homologues masculins.

Figure III
Modèle du capital humain

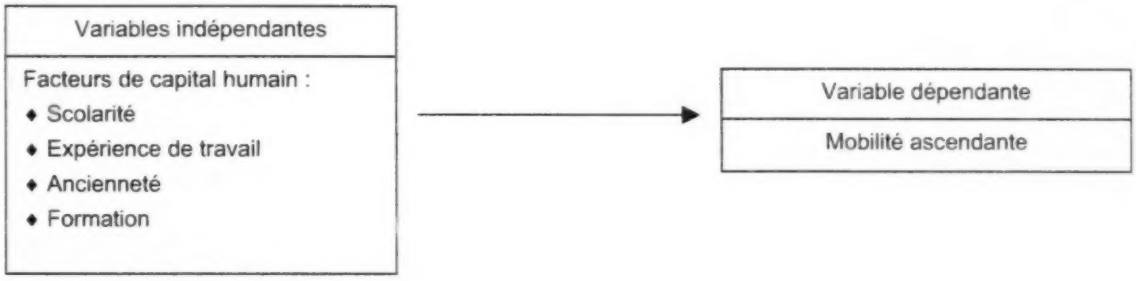
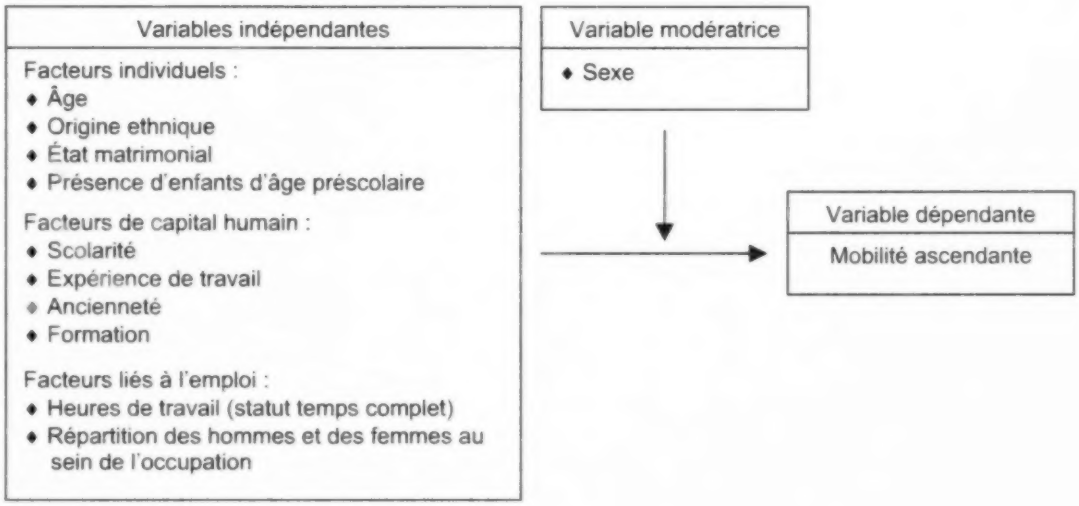


Figure IV
Modèle de la discrimination systémique



À l'aide de ces modèles, nous formulons plusieurs hypothèses qui mettent en relation les variables étudiées et reflètent les postulats de base de chacun d'entre eux. Il importe d'indiquer que les hypothèses de recherche sont formulées sous la forme de probabilité puisque nous utiliserons la régression logistique, une méthode d'analyse statistique de données basée sur l'analyse probabiliste.

Hypothèses relatives au modèle du capital humain :

Hypothèse générale 1 — Avec un capital humain équivalent au regard de la scolarité, de l'ancienneté et de la formation, la probabilité des femmes d'obtenir des promotions est la même que celle des hommes.

Hypothèse 1 a — Un niveau de scolarité élevé augmente la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe.

Hypothèse 1 b — Un nombre d'années d'ancienneté élevé augmente la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe.

Hypothèse 1 c — Un nombre élevé d'heures de formation à l'interne augmente la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe.

Hypothèses relatives au modèle de discrimination systémique :

Hypothèse générale 2 — Toutes choses étant égales par ailleurs, la probabilité des femmes d'obtenir des promotions est moins élevée que celle des hommes.

Hypothèse 2 a — L'accroissement du niveau de scolarité augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 b — Un niveau de rendement élevé augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 c — La présence d'un conjoint augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 d — La présence d'enfants augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 e — L'accumulation d'années d'ancienneté augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 f — Un nombre élevé d'heures de formation à l'interne augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Hypothèse 2 g — Le travail à temps complet augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes.

Méthodologie

Ces diverses hypothèses ont été vérifiées à l'aide d'une banque de données provenant d'un échantillon qui comprend 1 732 travailleurs d'une grande institution bancaire canadienne. Les informations ont été colligées directement à partir du dossier informatisé des employés. L'institution financière a fourni des données pour les années 1996, 1997 et 1998.

Le tableau I définit chacune des variables et présente la moyenne, le minimum et le maximum pour chacune d'elles. La variable dépendante, c'est-à-dire la mobilité ascendante, a été nommée PROMO et correspond à la probabilité de promotion des employés de l'échantillon. Plus particulièrement, celle-ci indique si l'employé a obtenu ou non une promotion hiérarchique durant les deux périodes d'observation, soit 1997-1998 et 1996-1997. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode en variation qui permet de mesurer l'écart entre le palier hiérarchique atteint par l'employé à une année donnée et le palier hiérarchique qu'il occupait l'année précédente. À titre d'exemple, si l'employé occupait un niveau « d'auxiliaire senior » en 1997 et que, l'année précédente, il occupait un niveau « d'auxiliaire junior », on a tiré la conclusion qu'il avait été promu au cours de 1996-1997. À cet effet, la valeur « 1 » a été accordée aux employés qui ont obtenu une promotion et la valeur « 0 » à ceux qui n'en ont pas reçu durant les deux périodes à l'étude. À la lumière du tableau I, nous constatons que 10 % des travailleurs de l'échantillon ont obtenu une promotion durant les années 1996-1997 et 1997-1998 et que 11 % des hommes ont obtenu une promotion, comparativement à 10 % pour les femmes.

Tableau I Définitions, moyennes (proportion), minima, maxima et écarts-types des variables explicatives de la mobilité ascendante

Variables	Définitions des variables	Tout l'échantillon					Hommes					Femmes				
		N	Min	Max	Moy	E-T	N	Min	Max	Moy	E-T	N	Min	Max	Moy	E-T
Variables individuelles																
SEXE	Employé est une femme	3 462	0	1	0,82	0,39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONJOINT	Employé a un conjoint	3 462	0	1	0,72	0,45	633	0	1	0,73	0,44	2 829	0	1	0,72	0,45
FAMILLE	Nombre d'enfants de l'employé	3 462	0	5	1,06	0,98	633	0	4	1,19	1,10	2 829	0	5	1,03	0,96
Variables de capital humain																
SCOLARITE	Niveau de scolarité atteint	3 462	1	5	1,79	1,16	633	1	5	2,87	1,33	2 829	1	5	1,55	0,97
ANCIENNETE	Ancienneté en années	3 462	0,09	41,01	14,75	8,67	633	0,11	37,11	14,34	10,70	2 829	0,09	41,01	14,84	8,15
FORMATION	Nombre d'heures de formation suivies à l'interne l'année avant la période	3 454	0	155	10,01	20,16	628	0	155	17,08	31,42	2 826	0	142	8,48	16,25
Variables liées à l'emploi																
PERFORM	Score de rendement l'année d'avant	3 161	1	5	3,26	0,55	564	1	5	3,33	0,59	2 597	1	5	3,24	0,54
STATUT	Employé est à temps complet	3 454	0	1	0,79	0,41	631	0	1	0,98	0,15	2 823	0	1	0,75	0,43
Variable liée à la mobilité ascendante																
PROMO	Pourcentage d'employés ayant obtenu une promotion	3 454	0	1	0,10	0,31	628	0	1	0,11	0,2	2 826	0	1	0,10	0,30

La variable contrôle ANNÉE fait référence aux périodes d'observation pour lesquelles nous avons des données, soit 1996-1997 et 1997-1998. Nous l'avons créée (code 1 pour la période 1997-1998) dans le but d'isoler l'influence des facteurs macroéconomiques entre les deux périodes. L'étude de Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèle que les conditions du marché du travail peuvent avoir une influence sur les taux de promotion dans les entreprises, les occasions de promotion pour les travailleurs étant plus grandes en période de croissance économique.

En ce qui a trait aux variables indépendantes, celle du SEXE désigne celui du personnel mesuré par une variable dichotomique à laquelle le chiffre « 1 » a été attribué aux femmes et le chiffre « 0 », aux hommes. Nous observons que 82 % de l'effectif de l'organisation est féminin. La variable CONJOINT indique si l'employé a ou non un conjoint. Le chiffre « 1 » signifie que l'employé a effectivement un conjoint et le chiffre « 0 », qu'il n'en a pas. La variable FAMILLE est continue et renvoie au nombre d'enfants à la charge de l'employé. La variable SCOLARITÉ correspond au niveau de scolarité atteint par l'employé. Elle a été mesurée à l'aide d'une échelle ordinale à cinq niveaux : le chiffre « 1 » signifie que l'employé a complété un niveau secondaire ou moins, le chiffre « 2 », un diplôme d'études collégiales, le chiffre « 3 », un certificat de niveau universitaire, le chiffre « 4 », un baccalauréat et le chiffre « 5 », des études supérieures. En moyenne, les employés de l'échantillon possédaient légèrement plus qu'un diplôme d'études secondaires. De même, la moyenne de scolarité des hommes était de 2,87 et celle des femmes, de 1,55. Ce résultat indique que les hommes étaient relativement plus scolarisés que les femmes.

La variable ANCIENNETÉ désigne le nombre d'années cumulées dans l'organisation et elle correspond à une variable continue exprimée en années. En moyenne, les travailleurs de l'échantillon avaient près de 15 années (14,75) de service au sein de l'organisation. Les hommes et les femmes détenaient, à quelques mois près, le même nombre d'années d'ancienneté, soit 14,34 et 14,84 respectivement. La variable FORMATION renvoie, pour sa part, au nombre d'heures de formation suivies à l'interne l'année précédente et elle correspond à une variable continue. Les employés ont suivi entre 0 et 155 heures de formation à l'interne durant les deux années de référence. En moyenne, les employés de

l'échantillon en ont suivi 10. Comparativement aux femmes, les hommes ont suivi deux fois plus d'heures de formation, soit 17,08 contre 8,48. La variable PERFORM, quant à elle, fait référence à la cote du rendement obtenue par l'employé lors de son évaluation annuelle. Cette variable, de nature ordinale, comprend cinq niveaux : la valeur « 1 » a été attribuée aux employés qui n'ont pas atteint les objectifs, la valeur « 2 » à ceux qui les ont atteints partiellement, la valeur « 3 » à ceux qui ont atteint les objectifs, la valeur « 4 » à ceux qui ont dépassé certains objectifs et la valeur « 5 », à ceux qui les ont tous dépassés. En moyenne, les travailleurs de l'échantillon ont obtenu une note de 3,26, ce qui indique qu'en général ils ont légèrement dépassé leurs objectifs. Par comparaison, les hommes et les femmes ont reçu une évaluation relativement semblable, soit de 3,33 et 3,24 respectivement.

La variable STATUT désigne le statut d'emploi du travailleur. Elle a été mesurée de manière dichotomique : nous avons attribué le chiffre « 1 » aux employés ayant un statut à temps complet (30 heures de travail et plus par semaine) et le chiffre « 0 » à ceux à temps partiel (moins de 30 heures de travail par semaine). L'organisation attribue en effet un statut de temps complet aux employés dont la prestation hebdomadaire est fixée à 30 heures et plus par semaine. Le tableau I laisse voir que la grande majorité des employés travaillent à temps complet (79 %). Il indique également que presque tous les hommes sont à temps complet (98 %) alors que c'est le cas seulement pour trois femmes sur quatre (75 %).

Résultats et discussion

Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses, nous avons procédé, en premier lieu, à un test de moyennes (test-t) sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes pour les deux périodes de référence (1996-1997 et 1997-1998). Le tableau II montre qu'en considérant la proportion respective de chacun des deux groupes (628 hommes et 2 826 femmes) le taux de promotion des travailleurs se situe à 11 % contre 10 % pour les travailleuses au cours des années 1996 à 1998. Malgré cette différence de 1 % en faveur des hommes, l'écart de moyennes entre les hommes et les femmes n'apparaît pas significatif ($p > 0,05$). Ainsi, nous pouvons conclure, de façon provisoire, que la probabilité des travailleurs de recevoir une promotion serait indépendante du sexe. En d'autres termes, les hommes et les femmes afficheraient la même probabilité d'obtenir une promotion hiérarchique au sein de l'organisation. Cependant, ces analyses bivariées comportent des limites puisqu'elles considèrent uniquement l'effet individuel du sexe sur la probabilité d'être promu. Pour corriger ces limites, des analyses multivariées ont été effectuées dans le but de faire ressortir l'effet des autres facteurs sur le phénomène à l'étude.

Tableau II
Test de différences de moyennes (Test-t) sur la mobilité ascendante

	Nombre	Nombre de promotions obtenues	Moyenne des moyennes	Différence	Valeur t
Hommes	628	71	0,11	0,0115	0,829[1]
Femmes	2 826	287	0,10		
Total	3 454	398			

1. Non significatif au niveau de 0,05.

Tableau III
Régressions logistiques selon le modèle du capital humain sur la mobilité ascendante

	Régression 1 Mobilité ascendante Tout l'échantillon	Régression 2 Mobilité ascendante Femmes	Régression 3 Mobilité ascendante *Hommes*
SCOLARITÉ	0,122*** (2)	0,230*** (1)	-0,159
ANCIENNETÉ	-0,048*** (1)	-0,031*** (2)	-0,101*** (1)
FORMATION	0,005* (3)	0,004	0,006* (2)
ANNÉE	-0,050	-0,165	0,386
SEXE	0,144		
Khi-carré	65,67***	42,33***	49,13***
Constante	2,998	*13,992*	-38,242
Nombre	*3 394*	2 773	*621*

Tests aux deux extrémités : * = significatif à 0,1; ** = significatif à 0,05; *** = significatif à 0,01.
Les chiffres entre parenthèses représentent l'ordre d'importance des variables quant à leur pouvoir explicatif sur la mobilité.

Le tableau III présente les coefficients des régressions logistiques des variables du modèle du capital humain. À cet effet, nous avons effectué de telles régressions avec les variables du capital humain sur la mobilité ascendante des employés de l'organisation, et ce, pour tout l'échantillon (régression 1), pour les femmes seulement (régression 2) et les hommes (régression 3). Nous observons que le khi-carré est hautement significatif dans chacune des régressions ($p < 0,01$). Ceci indique que le modèle du capital humain explique, de façon significative, la mobilité ascendante.

➢ *Avec un capital humain équivalent au regard de la scolarité, de l'ancienneté et de la formation, la probabilité des femmes d'obtenir des promotions est-elle la même que celle des hommes?*

Le coefficient de la variable SEXE présenté au tableau III montre que le sexe est indépendant de la probabilité de promotion des employés. Lorsque nous tenons statistiquement constants les autres facteurs regroupés sous le vocable du capital humain, les chances des femmes d'obtenir une promotion de la part de leur employeur demeurent les mêmes que celles des hommes. Ce résultat va dans le sens de notre hypothèse générale 1 et des conclusions de plusieurs recherches étasuniennes (Mani, 1997; Sheridan et Slocum, 1997; Powell et Butterfield, 1994; Smith, 1993; Lewis, 1986). En ce qui a trait aux variables du capital humain, les régressions 2 et 3 du tableau III montrent que les facteurs de promotion varient en fonction du sexe de l'employé. L'effet de la scolarité, de l'ancienneté et de la formation tend à différer d'une régression à l'autre. Nos hypothèses secondaires 1a, 1b et 1c qui découlent du modèle du capital humain s'avèrent infirmées. Le retour des investissements réalisés par les travailleurs par rapport aux facteurs du capital humain n'est pas le même pour les hommes que pour les femmes.

➢ *Un niveau de scolarité élevé augmente-t-il la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe?*

Les résultats de la régression 1 du tableau III indiquent que les chances d'un employé de la Banque d'avoir reçu une promotion au cours des deux périodes de référence s'accroissent à mesure que son degré de scolarité augmente. Ce résultat vient partiellement confirmer notre hypothèse. Pour leur part, les résultats des régressions 2 et 3 du tableau III révèlent que la scolarité constitue une variable très influente dans la détermination des promotions pour les femmes ($p < 0,01$), mais qu'elle n'est pas significative pour les hommes (régression 3). Il

importe de souligner que parmi les variables du capital humain, la scolarité est le meilleur déterminant de la mobilité ascendante des femmes. Ces résultats convergent avec ceux de la grande majorité des études menées sur le sujet (Mani, 1997; Sheridan et Slocum, 1997; Melamed, 1996; Tharenou *et al.*, 1994; Cox et Nkomo, 1992; Cannings, 1988; Stewart et Gudykunst, 1982).

- *Un nombre d'années d'ancienneté élevé augmente-t-il la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe?*

Les résultats des régressions 1, 2 et 3 du tableau III montrent que la probabilité d'un employé, qu'il soit un homme ou une femme, d'avoir obtenu une promotion durant les deux années de référence diminue à mesure que celui-ci augmente son ancienneté au sein de l'organisation. Nous observons que cette variable, rattachée à la théorie du capital humain, constitue le meilleur facteur explicatif de la mobilité ascendante pour tous les travailleurs. Les régressions 2 et 3 montrent aussi que l'ancienneté est un déterminant significatif de la mobilité ascendante des femmes, mais encore davantage pour celle des hommes. De plus, il s'avère le meilleur élément prédictif de la mobilité pour les hommes. Ce résultat infirme, du moins en partie, notre hypothèse et va dans le sens inverse des conclusions de la grande majorité des études voulant que l'accumulation des années de service au sein d'une même organisation accroisse les chances de promotion des employés (Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hurley *et al.*, 1997).

- *Un nombre élevé d'heures de formation à l'interne augmente-t-il la probabilité des travailleurs d'obtenir des promotions, et ce, indépendamment du sexe?*

Les résultats de la régression 1 du tableau III indiquent une relation positive et significative entre la formation donnée à l'interne et la mobilité ascendante, pour tous les employés de l'échantillon ($p < 0,1$). Cela signifie que la probabilité d'être promu augmente avec le cumul des heures de formation suivies à l'interne. En ce qui a trait aux résultats des régressions 2 et 3, la variable liée à la formation est statistiquement significative pour expliquer la mobilité ascendante des hommes ($p < 0,01$), mais non celle des femmes. Cela signifie que les femmes, contrairement aux hommes, ne peuvent autant bénéficier des investissements réalisés à cet égard pour augmenter leurs chances d'être promues dans l'organisation.

Enfin, les résultats d'analyse multivariés pour la variable ANNÉE indiquent que la probabilité de tous les travailleurs d'être promus n'est pas influencée par les variations économiques survenues pendant les deux périodes considérées. En d'autres termes, même si des changements économiques sont survenus durant les périodes d'observation, la Banque a été constante dans l'attribution des promotions d'une année à l'autre.

Le tableau IV présente les coefficients des régressions logistiques des variables liées au modèle de la discrimination systémique, et ce, pour les trois régressions. Nous observons d'abord que le khi-carré est hautement significatif pour chacune des régressions ($p < 0,01$). Ceci indique que le modèle de la discrimination systémique s'adapte également très bien à la réalité des données empiriques.

Tableau IV
Régressions logistiques selon le modèle de la discrimination systémique sur la mobilité ascendante

	Régression 4 Mobilité ascendante Tout l'échantillon	Régression 5 Mobilité ascendante Femmes	Régression 6 Mobilité ascendante Hommes
CONJOINT	0,021	0,117	- 0,269
FAMILLE	- 0,116* (5)	- 0,048	- 0,291
SCOLARITÉ	0,005	0,083	- 0,172
ANCIENNETÉ	- 0,058*** (1)	- 0,049*** (2)	- 0,072*** (1)
FORMATION	0,004	0,005	0,004
STATUT	1,289*** (2)	1,316*** (1)	0,014
PERFORM	0,334*** (3)	0,404*** (3)	0,011
ANNÉE	- 0,041	- 0,130	0,469
SEXE	0,415** (4)		
Khi-carré	109,36***	94,48***	34,59***
Constante	0,141	8,525	6,252
Nombre	3 100	2 544	556

Tests aux deux extrémités : * = significatif à 0,1; ** = significatif à 0,05; *** = significatif à 0,01.
Les chiffres entre parenthèses représentent l'ordre d'importance des variables quant à leur pouvoir explicatif sur la mobilité.

- *Toutes choses étant égales par ailleurs, la probabilité des femmes d'obtenir des promotions est-elle moins élevée que celle des hommes?*

Le coefficient de régression de la variable SEXE révèle que le sexe exerce une influence sur les chances d'obtenir une promotion ($p < 0,05$). De manière étonnante, ce résultat indique plus précisément que, lorsque les autres variables sont tenues constantes, la probabilité des femmes d'accéder à une promotion est plus grande que celle des hommes. En d'autres termes, même si les hommes ont des caractéristiques analogues à celles des femmes, ces dernières possèdent de meilleures chances de promotion que les hommes. Ce résultat va donc dans le sens contraire de notre deuxième hypothèse générale et des résultats de recherche de la très grande majorité des études menées sur le sujet. Ce constat empirique pourrait résulter du fait que les variables explicatives ont été régressées à tous les paliers hiérarchiques de l'organisation alors que les régressions des autres recherches ont été effectuées sur un ou quelques paliers hiérarchiques de cadres, en excluant les employés de niveau auxiliaire. En tenant compte de la perspective selon laquelle les femmes occupent, de manière majoritaire, les échelons inférieurs de l'organisation — paliers pour lesquels les possibilités de promotion sont plus grandes —, ces dernières seraient alors plus susceptibles d'être promues. À l'inverse, en considérant le fait que les hommes sont davantage concentrés dans des postes d'encadrement, là où les chances d'avancement sont plus rares, ces derniers seraient moins susceptibles d'obtenir une promotion. En outre, compte tenu du fait que l'institution financière doit respecter les exigences légales en matière d'équité en emploi, elle a pu implanter un ensemble de mesures visant à corriger les inégalités passées et ainsi, favoriser l'ascension des femmes dans les divers paliers hiérarchiques.

➢ *L'accroissement du niveau de scolarité augmente-t-il davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion comparativement aux femmes?*

Les résultats multivariés des régressions 4, 5 et 6 du tableau IV indiquent qu'il n'existe pas de lien statistiquement significatif entre le niveau de scolarité et la mobilité pour tous les groupes. Ces résultats infirment notre hypothèse 2 a et vont dans le sens contraire des conclusions de la plupart des recherches sur le sujet (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

➢ *Un niveau de rendement élevé augmente-t-il davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes?*

Les résultats des régressions 4 et 5 du tableau IV montrent que les chances de recevoir une promotion au cours des deux périodes d'observation s'accroissent à mesure que le niveau de rendement au travail augmente. Pour les deux premiers groupes, soit l'ensemble des employés et les femmes, le rendement au travail représente le troisième facteur de promotion en importance. Cependant, les résultats de la régression 6 indiquent que cet élément n'est pas significatif pour déterminer la mobilité ascendante des hommes ($p < 0,01$). Ce résultat vient infirmer notre hypothèse 2 b et va en partie dans le sens inverse des études publiées.

➢ *La présence d'un conjoint augmente-t-elle davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes?*

Les résultats des régressions 4, 5 et 6 du tableau IV ne révèlent aucune relation statistiquement significative entre le fait d'avoir un conjoint et la mobilité ascendante, et ce, pour les trois groupes étudiés. Ces résultats tendent à rejeter l'hypothèse 2 c et divergent de ceux qui découlent de la grande majorité des études (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Tharenou *et al.*, 1994; Cannings, 1988).

➢ *La présence d'enfants augmente-t-elle davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes?*

Les résultats de la variable liée aux responsabilités familiales de la régression 4 du tableau IV indiquent que les employés ayant à leur charge un ou des enfants ont été moins sujets à obtenir une promotion, par comparaison avec ceux qui n'en ont pas. Toutefois, les résultats des régressions 5 et 6 révèlent que ce facteur n'a pas d'effet statistiquement significatif sur la probabilité des femmes et des hommes d'obtenir une promotion. Ici encore, ces résultats infirment l'hypothèse 2 d et vont dans le sens opposé de la majorité des études (Newman, 1993; Konrad et Cannings, 1997; Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

➢ *L'accumulation des années d'ancienneté augmente-t-elle davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes?*

Les résultats des régressions 4, 5 et 6 du tableau IV révèlent un lien négatif et significatif entre l'ancienneté et la mobilité ascendante pour tous les groupes étudiés. Cela signifie que les employés qui viennent d'être embauchés ont une probabilité plus grande de recevoir une promotion que ceux qui occupent un emploi à la Banque depuis plusieurs années. Cette dernière attribue donc les promotions aux employés nouvellement engagés. Cette variable représente le meilleur facteur explicatif de la mobilité ascendante des travailleurs de tout l'échantillon de même que celle des hommes alors que, pour les femmes, elle constitue le deuxième en importance. Ce constat indique que l'ancienneté a une incidence différente pour déterminer la mobilité des hommes comparativement à celle des femmes, ce qui vient infirmer notre hypothèse 2 e voulant que l'accumulation d'années d'ancienneté augmente davantage la probabilité des hommes de recevoir une promotion que celle des femmes. Il est à noter que certaines recherches ont montré que l'incidence de l'ancienneté sur la mobilité varie selon le sexe (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

➢ *Un nombre élevé d'heures de formation à l'interne augmente-t-il la probabilité des hommes d'obtenir une promotion comparativement aux femmes?*

Les résultats des régressions 4, 5 et 6 du tableau IV n'indiquent aucune relation statistiquement significative entre la formation et la mobilité des travailleurs de tout l'échantillon, des hommes et des femmes. Ces résultats nous font rejeter l'hypothèse 2 f et diffèrent de ceux trouvés dans la majorité des recherches (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Tharenou *et al.*, 1994).

- *Le travail à temps complet augmente-t-il davantage la probabilité des hommes d'obtenir des promotions comparativement aux femmes?*

Les résultats de la régression 4 du tableau IV révèlent que le fait de travailler à temps complet accroît les chances des employés d'obtenir une promotion hiérarchique. Ce résultat s'avère conforme à l'ensemble des travaux empiriques (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Powell et Butterfield, 1994). Toutefois, les régressions 5 et 6 montrent qu'il s'agit d'un déterminant hautement significatif pour expliquer la mobilité des femmes ($p < 0,01$), mais qu'il n'est pas statistiquement significatif pour les hommes. Ce constat infirme l'hypothèse 2 g, à savoir que l'effet du statut à temps complet a une incidence plus forte pour déterminer la mobilité ascendante des hommes que celle des femmes. Enfin, nous observons que ce facteur correspond au meilleur élément prédictif de la mobilité pour les femmes tandis qu'il arrive au second rang pour l'ensemble des travailleurs de l'échantillon.

Conclusion

Notre recherche révèle que les femmes ont été davantage promues que les hommes durant les années 1996 à 1998 au sein de l'organisation étudiée. Ce résultat est surprenant puisqu'il diverge des conclusions de la grande majorité des recherches sur le sujet qui ont conclu que les hommes obtenaient généralement plus de promotions que les femmes, et ce, malgré l'entrée en vigueur des législations en matière d'équité en emploi qui encadrent maintenant les processus décisionnels des organisations. De plus, nous avons constaté que le système de promotion de la Banque ne s'appuyait pas sur un ensemble de critères universels et objectifs. Le tableau V, qui résume les principaux résultats de l'étude, montre en effet que les facteurs de mobilité ascendante ne sont pas les mêmes ou qu'ils exercent une influence différente selon les groupes.

En résumé, les meilleurs éléments prédictifs de cette mobilité pour les travailleurs de l'échantillon ont trait au statut de nouvel arrivant à la Banque, au fait d'occuper un poste à temps complet et de détenir un diplôme universitaire, d'avoir obtenu une note d'évaluation de rendement élevée et de n'avoir aucun enfant à sa charge. Pour les femmes, les meilleurs facteurs explicatifs sont le fait de travailler à temps complet, de détenir un diplôme universitaire, d'être nouvelle à la Banque et d'avoir obtenu une note d'évaluation de rendement élevée. Enfin, en ce qui a trait aux hommes, les meilleurs déterminants de la mobilité sont le fait d'être nouveau à la Banque et d'avoir suivi un grand nombre d'heures de formation à l'interne.

Des explications de nature législative de même qu'empirique semblent pertinentes afin de mieux comprendre ces résultats. D'une part, en considérant le fait que la Banque est tenue de souscrire aux exigences de la loi en matière d'équité en emploi, il est tout à fait possible que celle-ci ait instauré, durant ces périodes, des mesures qui ont eu pour effet de favoriser la présence des femmes aux différents paliers hiérarchiques de son organisation. D'autre part, il faut retenir que notre recherche a considéré la mobilité ascendante à tous les paliers alors que la majorité des autres recherches se sont limitées à l'analyse du phénomène aux échelons hiérarchiques supérieurs, là où on trouve plus d'hommes que de femmes.

Tableau V
Profil des employés les plus susceptibles d'obtenir une promotion

Tout l'échantillon	Femmes	Hommes
Être nouveau à la Banque	Travailler à temps complet	Être nouveau à la Banque
Travailler à temps complet	Détenir un diplôme universitaire	Avoir suivi un grand nombre d'heures de formation à l'interne
Détenir un diplôme universitaire	Être nouvelle à la Banque	
Avoir obtenu un score de rendement élevé	Avoir obtenu un score de rendement élevé	
Être une femme		
Avoir aucun enfant à sa charge		

Ces résultats indiquent que la Banque utilise des critères qui ne sont pas uniformes pour promouvoir l'ensemble de ses employés, ce qui laisse supposer qu'elle exerce une certaine forme de discrimination à l'égard de groupes de travailleurs. Selon la Charte canadienne des droits et libertés, il y a présence de discrimination dans la mesure où les critères sur lesquels reposent les décisions relatives à la détermination du salaire ou des critères de promotion ne sont pas communs à tous les membres du personnel. L'organisation a tout intérêt à mettre en place des règles et pratiques qui soient équitables pour tous. À cet effet, l'employeur doit d'abord réviser son système d'attribution des promotions pour que celui-ci puisse s'appuyer sur des critères objectifs et universels. De plus, comme il a la responsabilité d'offrir des occasions de développement et d'avancement égales pour tous, il pourra, par exemple, mettre en place des politiques et des pratiques visant à concilier le travail et la famille. Les employés peuvent aussi utiliser les résultats de l'étude pour connaître les critères retenus par l'organisation pour promouvoir son personnel et ainsi augmenter leurs chances de promotion au sein de la Banque.

La présente étude comporte cependant certaines limites. Afin d'obtenir un portrait plus global et étayé du phénomène de la mobilité ascendante des hommes et des femmes, certaines analyses et vérifications empiriques restent à effectuer. À cet égard, il serait important de mieux cerner les possibilités de promotion des hommes et des femmes à chacun des paliers hiérarchiques de l'organisation. Selon les résultats d'une étude assez récente de Powell et Butterfield (2002), les employés, hommes ou femmes, sont en effet plus susceptibles d'être promus lorsqu'ils occupent des emplois hiérarchiques élevés, alors que d'autres arrivent à la conclusion que le taux de promotion est plus élevé chez les travailleurs occupant un poste moins élevé (Lewis, 1992).

Les recherches ultérieures pourront alors examiner si les chances de promotion des femmes demeurent les mêmes d'un palier à l'autre. Enfin, nous ne disposions d'aucune mesure relative aux autres corrélats de la mobilité ascendante, tels que le désir d'être promu ou l'aspiration à un poste supérieur. À cet effet, il peut bien arriver que certaines femmes ont fait le choix d'occuper un emploi qui comporte moins de responsabilités et d'heures de travail dans le but de consacrer plus de temps à leur vie familiale. Les études subséquentes sur le sujet pourraient examiner l'effet de ces variables sur le phénomène.

Bibliographie

ANDERSON, J.C., G.T. MILKOVICH et A. TSUI, 1981. « A Model of Intra-Organizational Mobility », *Academy of Management Review*, 6 : 529-538.

BALDI, S. et D.B. MCBRIER, 1997. « Do the Determinants of Promotion Differ for Blacks and Whites? », *Work and Occupation*, 24 : 478-497.

BALDWIN, J.N., 2000. « Early Promotions of Women and Minorities in the United States Air Force », *Journal of Political and Military Sociology*, 28 : 109-130.

BARON, J.N., A. DAVIS-BLAKE et W. BIELBY, 1986. « The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31 : 248-273.

BAROUDI, J.J. et M. IGBARIA, 1995. « An Examination of Gender Effects on Career Success of Information Systems Employees », *Journal of Management Information System*, 11 : 181-201.

BECKER, G.S., 1964. *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research.

BERTRAND, M. et K. HALLOCK, 2001. « The Gender Gap in the Top Corporate Jobs », *Industrial and Labor Relations Review*, 55 : 3-21.

BIELBY, W.T. et J.N. BARON, 1986. « Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination », *American Journal of Sociology*, 91 : 759-799.

CANNINGS, K., 1988. « Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialisation, and Gender », *Industrial and Labor Relations Review*, 42 : 77-88.

CASCIO, W.F, J.W. THACKER et R. BLAIS, 1999. *La gestion des ressources humaines*, Chenelière/McGraw-Hill.

CHENU, A., 1998. « De recensement en recensement, le devenir professionnel des ouvriers et des employés », *Économie et Statistique*, 17 : 127-149.

COBB-CLARK, D. et Y. DUNLOP, 1999. « The Role of Gender in Job Promotions », *Monthly Labor Review*, 122 : 32-38.

COUSINEAU, J.-M., 1989. *Économie du travail*, 2e édition, Éditions Gaëtan Morin.

COX, T. Jr. et S.M. NKOMO, 1992. « Candidate Age as a Factor in Promotability Ratings », *Public Personnel Management*, 21 : 197-207.

DEFFAYET, S. et F. VAN HEEMS, 1995. « Itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel*, 65 : 36-41.

GUNDERSON M. et W.C. RIDDELL, 1993. *Labour Market Economics: Theory, Evidence and Policy in Canada (Third Edition)*, McGraw-Hill Ryerson Limited.

HAREL-GIASSON, F., 1981. *Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé*, thèse de doctorat, École des hautes études commerciales.

HERSCH, J. et W.K. VISCUSI, 1996. « Gender Differences in Promotions and Wages », *Industrial Relations*, 35 : 461-472.

HURLEY, A.E., E.A. FAGENSON-ELAND et J.A. SONNENFLED, 1997. « Does Cream Always Rise To The Top? An Investigation of Career Attainment Determinants », *Organizational Dynamics*, 26 : 65-71.

JUDGE, T.A. et R. BRETZ, 1994. « Political Influence Behavior and Career Success », *Journal of Management*, 20 : 43-65.

KIRCHMEYER, C., 2002. « Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow », *Journal of Business Ethics*, 37 : 5-24.

KIRCHMEYER, C., 1998. « Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences », *Journal of Management*, 24 : 673-692.

KONRAD, A.M. et K. CANNINGS, 1997. « The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement », *Human Relations*, 50 : 1305-1327.

KOVACH, A. et D.J. COHEN, 1992. « The Relationship of On-the-job, Off-the-job, and Refresher Training to Human Resource Outcomes and Variables », *Human Resource Development Quarterly*, 3 : 157-173.

LAULHÉ, P., 1990. « La formation continue : un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens », *Économie et Statistique*, 28 : 3-12.

LEWIS, G.B., 1992. « Men and Women Toward the Top: Backgrounds, Careers, and Potential of Federal Middle Managers », *Public Personnel Management*, 21 : 473-490.

LEWIS, G.B., 1986. « Gender and Promotions: Promotion Chances of White Men and Women in Federal White-Collar Employment », *Journal of Human Resources*, 21 : 406-419.

MANI, B.G., 1999. « Challenges and Opportunities for Women to Advance in the Federal Civil Service: Veterans' Preferences and promotions », *Public Administration Review*, 59 : 523-534.

MANI, B.G., 1997. « Gender and the Federal Senior Executive Service: Where is the Glass Ceiling? », *Public Personnel Management*, 26 : 545-558.

MAUME, D.J., 1999. « Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions », *Work and Occupation*, 26 : 483-509.

MCDOWELL, J.M., D. LARRY, J.R. SINGELL et J.P. ZILIAK, 2001. « Gender and Promotion in the Economics Profession », *Industrial and Labor Relations Review*, 54 : 224-244.

MELAMED, T., 1996. « Career Success: An assessment of a Gender-Specific Model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 : 217-242.

MENARD, S., 2000. « Coefficients of Determination for Multiple Logistic Regression Analysis », *The American Statistician*, 54 : 17-24.

MOSKAL, B.S., 1995. « Promotions: Who gets Them and Why », *Industry Week*, 5 : 44-52.

NEWMAN, M.A., 1993. « Career Advancement: Does Gender Make a Difference? », *American Review of Public Administration*, 23 : 361-384.

OLSON, C.A. et B. BECKER, 1983. « Sex Discrimination in the Promotion Process », *Industrial and Labor Relations Review*, 36 : 624-641.

POWELL, G.N. et D.A. BUTTERFIELD, 2002. « Exploring The Influence of Decision Makers Race and Gender on Actual Promotions To The Top Management », *Personnel Psychology*, 55 : 397-428.

POWELL, G.N. et D.A. BUTTERFIELD, 1994. « Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An empirical Study of Actual Promotions to Top Management », *Academy of Management Journal*, 37 : 68-86.

RESKIN, B.F. et C. ROSS, 1992. « Jobs, Authority, and Earnings among Managers », *Work and Occupations*, 19 : 342-365.

RHDCC, 2004. *Rapport annuel. Loi sur l'équité en matière d'emploi 2003*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

SCHNEER, J.A. et F. REITMAN, 1990. « Effects of Employment Gaps On the Careers of M.B.A's: More Damaging for Men Than For Women? », *Academy of Management Journal*, 33 : 391-406.

SHERIDAN, J.E. et J.W. SLOCUM Jr., 1997. « Factors Influencing the Probability of Employee Promotions: A Comparative Analysis of Human Capital, Organization Screening and Gender/Race Discrimination Theories », *Journal of Business and Psychology*, 11 : 373-380.

SIMMONET, V., 1996. « Mobilité professionnelle et salaire : des différences entre hommes et femmes », *Économie et Statistiques*, 29 : 59-71.

SMITH, G.M., 1993. « Relationships Between Hours of In-House Training Completed, Gender, Race, Age, and Tenure and Promotion to a Supervisory Position », *Dissertation Abstracts International*, University of Idaho.

SPELL, C.S. et T.C. BLUM, 2000. « Getting Ahead: Organizational Practices That Set Boundaries Around Mobility Patterns », *Journal of Organizational Behavior*, 21 : 299-314.

STEWART, L.P. et W.B. GUDYKUNST, 1982. « Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females Within an Organization », *Academy of Management Journal*, 25 : 586-597.

STROBER, M.H., 1990. « Human Capital Theory: Implications for HR Managers », *Industrial Relations*, 29 : 214-239.

STUMPF, S.A. et M. LONDON, 1983. « Effects of Candidate Caracteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study », *Personnel Psychology*, 36 : 241-256.

STUMPF, S.A. et M. LONDON, 1981. « Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process », *Academy of Management Review*, 6 : 539-549.

THARENOU, P., 1999. « Is There a Link Between Family Structures and Women's And Men's Managerial Career Advancement », *Journal of Organizational Behavior*, 20 : 837-863.

THARENOU, P., S. LATIMER et D. CONROY, 1994. « How Do You Make It To The Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement », *Academy of Management Journal*, 37 : 899-931.

TREMBLAY, M., 1992. « Comment gérer le blocage de carrière ? », *Gestion*, 17 : 73-82.

TURBAN, D.B. et T.W. DOUGHERTY, 1994. « Role of Protégé Personnality in Receipt of Mentoring and Career Success », *Academy of Management Journal*, 37 : 688-702.

VINNICOMBE, S. et V. SINGH, 2002. « Sex Role Stereotyping and Requisites of Successful Top Managers », *Women in Management Review*, 17 : 120-130.

WOOD, J.G. et M. LINDORFF, 2001. « Sex Differences in Explanation For Career Progress », *Women in Management Review*, 16 : 152-162.

YACHETTA, L.J., 1994. « Career Ladders and Competency: A Study of Promotion Discrimination in the Public School System », *Dissertation Abstracts International*, University of Massachusetts Amherst, p. 138-163.

Résumés de recherches

Les conditions de travail dans le secteur associatif

par Yvan Comeau[1]

Le présent article résume une étude qui décrit divers aspects du travail salarié dans le secteur associatif et qui a permis de dégager des mécanismes caractéristiques. Le secteur associatif fait ici référence à ce qui est également appelé le « troisième secteur ». Distinct du secteur privé à but lucratif (le premier) et du secteur public (le deuxième), ce troisième secteur regroupe des organisations indépendantes, légalement constituées, à but non lucratif, qui ont des activités fondées en partie sur le bénévolat et qui visent, à des degrés variables, le bien-être, l'amélioration des conditions de vie des citoyens et les changements sociaux. On y retrouve les groupes communautaires, les groupes civiques de défense des droits, les fondations, les groupes d'entraide, les associations de quartier et divers organismes, pour ne nommer que ceux-là.

L'étude s'inspire de recherches dont certaines ont été réalisées par l'auteur et qui présentent des données statistiques et mises en contexte avec le travail salarié dans le secteur associatif. Parmi celles-ci, une première concerne la qualité des emplois au sein des organismes à but non lucratif au Canada (463 organismes, comparativement à 358 organisations parapubliques et 5 501 entreprises à but lucratif) (McMullen et Schellenberg, 2003). Une deuxième recherche, menée par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (2000), établit des données relatives à 2 315 organismes du Québec. Une troisième recherche, réalisée par l'auteur dans la région de Chaudière-Appalaches, s'intéresse à 250 organisations représentatives de l'ensemble du secteur communautaire (135 sondées) et de la nouvelle économie sociale (85 sondées) (Comeau, 2003). Une quatrième concerne les changements qu'ont connus 365 entreprises d'économie sociale à la suite du plan d'action adopté lors du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 (Comeau et al., 2001). Enfin, la cinquième recherche analyse les effets que le Fonds de lutte contre la pauvreté a entraîné pour 126 organismes de la Gaspésie et de quartiers défavorisés de Montréal (Comeau et al., 2002a).

De manière générale, la main-d'œuvre du secteur associatif est relativement jeune, plutôt scolarisée (en particulier dans les centres urbains) et féminine, bien que dans certains domaines d'activité la main-d'œuvre soit masculine. Il y a une forte proportion d'emplois à temps partiel, une situation qui n'est pas sans rappeler celle qui existe dans les services auxquels se consacrent la majorité de ces associations. On remarque également un nombre important d'emplois centrés sur l'insertion, surtout dans les cas où il s'agit de leur mission première, et ce, dans les territoires les plus défavorisés.

Dans les instances décisionnelles que sont l'assemblée générale et le conseil d'administration où prévaut la règle « une personne, une voix », les salariés sont moins souvent représentés que les usagers des services ou les bénévoles. Cette forme d'inclusion politique des salariés varie en fonction des domaines d'activité et de la taille des organismes puisque ceux comptant le plus d'employés favorisent davantage leur représentation formelle dans les instances décisionnelles.

En ce qui concerne les conditions de travail proprement dites, la rémunération est généralement plutôt faible. Les personnes les mieux rémunérées sont celles qui travaillent dans certains domaines d'activité bien définis, celles qui occupent une fonction de coordination et celles qui ont une scolarité élevée, comme si elles pouvaient le mieux faire valoir leurs intérêts. Aucune recherche n'a démontré qu'il existe une structure salariale inégalitaire entre les hommes et les femmes dans le secteur associatif. Les avantages sociaux (régime de retraite et assurances collectives) sont pratiquement inexistants, bien que des associations appartenant à certains domaines d'activité et celles

1. Yvan Comeau est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval.

comptant un nombre relativement élevé d'employés offrent de tels avantages plus souvent que les autres. La syndicalisation y est très faible, sauf dans les centres de la petite enfance (CPE) où les employés bénéficient de conditions de travail parmi les meilleures. En l'absence de convention collective, une majorité d'associations adoptent une politique écrite sur les conditions de travail applicables. Ce sont principalement des associations en milieu urbain qui regroupent un nombre relativement élevé d'employés travaillant dans certains domaines d'activité et dont une portion élevée de leur revenu est récurrente, c'est-à-dire assurée pour au moins les trois prochaines années. Les politiques écrites leur permettraient davantage de planifier et d'officialiser les conditions de travail.

Sur le plan de l'organisation du travail, il existe des situations de qualification (polyvalence, autonomie, travail en équipe, formation) et de déqualification (division technique du travail, taylorisme, sous-traitance). Bien souvent, ce sont les contraintes sociotechniques d'un domaine d'activité et le manque de formation des employés qui entraînent les situations de déqualification. En ce qui concerne leur formation, les associations de grande taille offrent le plus souvent ce type d'activité, en partie à cause de la loi obligeant les entreprises avec une certaine masse salariale à y consacrer des ressources financières.

Les analyses détaillées de l'étude mettent en évidence six phénomènes qui expliquent la variété des formes du travail salarié dans le secteur associatif : les tendances sociétales en matière d'emploi, l'intervention étatique, le territoire, le domaine d'activité, la taille des organismes et l'action collective de groupes de salariés. L'étude expose en détail l'influence de ces phénomènes et la diversité des formes du travail salarié dans le secteur associatif.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site du CRISES [http://www.crises.uqam.ca/cahiers/ET0305.pdf], sous l'onglet publications dans la collection « Études théoriques » (ET0305) ou en version imprimée au coût de 8 $. Voir également :

Yvan COMEAU (2003). *La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Cahier 03-05, 73 pages.

Références bibliographiques

COMEAU, Y. (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région. Chaudière-Appalaches*, L'Islet, Éditions Terres Fauves, 199 pages.

COMEAU, Y., A. BEAUDOIN, J. CHARTRAND-BEAUREGARD, M.-E. HARVEY, D. MALTAIS, C. SAINT-HILAIRE, P. SIMARD et D. TURCOTTE (2001). *L'économie sociale et le Plan d'action du Sommet sur l'économie et l'emploi*, Québec, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval et ÉNAP, 277 pages.

COMEAU, Y., D. TURCOTTE, A. BEAUDOIN, J.-P. VILLENEUVE, M.-J. BOUCHARD, B. LÉVESQUE, S. RONDOT et M. MENDELL (2002a). *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires. Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*, Québec, Éditions Sylvain Harvey, 225 pages.

COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2000). « Les premiers résultats de la plus vaste étude statistique jamais réalisée sur l'action communautaire et l'économie sociale », *Recto Verso*, n° 286, p. 13-16.

MCMULLEN, K. et G. SCHELLENBERG (2003). *Job Quality In Non-Profit Organizations*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks (CPRN), CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, n° 2, 75 pages.

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) : d'une solution au chômage à une amélioration de la qualité de vie et des difficultés de la conciliation emploi-famille

par Diane-Gabrielle Tremblay[1]

Depuis deux décennies, l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) comme mesure potentielle de réduction du chômage a suscité beaucoup d'intérêt. Cependant, si cette mesure doit se développer au Québec, il nous semble que c'est davantage sous l'angle de la conciliation emploi-famille qu'elle retiendra l'attention. Au XX^{e} siècle, l'histoire fait état d'une réduction continue du temps de travail, mais celle-ci s'est ralentie au cours des dernières décennies au moment même où l'on observait une plus grande difficulté à articuler la vie professionnelle et la vie familiale et personnelle, notamment en raison de l'intensification du travail et de l'allongement des heures de travail (Tremblay, 2004, 2003). De ce constat est né un intérêt renouvelé pour l'ARTT et son potentiel, principalement pour aplanir les difficultés que soulève la conciliation emploi-famille, mais aussi pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs vieillissants et atténuer le chômage chez certains groupes davantage touchés par cette situation. Dans nos récentes recherches, nous nous sommes donc intéressés à l'ARTT et à la réorganisation des temps sociaux (Tremblay, 2004; De Terssac et Tremblay, 2000) dans la perspective d'une plus grande articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et d'une meilleure situation de l'emploi (réduction du chômage et de la précarité des emplois, ainsi qu'un allègement de l'intensité du travail).

Politiques et programmes d'ARTT

Dans un premier temps, nous avons scruté l'expérience récente québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail. Réalisée essentiellement à partir d'une revue de la documentation et de quelques entrevues, la recherche a permis de faire l'historique des politiques publiques en matière d'ARTT, ainsi qu'un certain nombre de cas réalisés dans diverses organisations. Le programme fédéral de travail partagé a été examiné, à l'instar des programmes québécois. Des politiques relatives aux temps de travail et aux temps sociaux dans d'autres pays européens ont également fait l'objet d'une analyse (Tremblay et Villeneuve, 1998).

En ce qui concerne les programmes québécois, le programme d'aide à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, lancé en 1994 par le gouvernement du Québec, a retenu notre attention. Il succédait au Programme d'aménagement concerté du temps de travail (PACTT) qui a existé de 1984 à 1991 et qui avait pour but de favoriser l'aménagement et la réduction du temps de travail de manière à offrir en priorité des possibilités d'emplois aux jeunes chômeurs de moins de 30 ans. Il prévoyait notamment le versement d'allocations de départ à la préretraite, ainsi que le maintien des avantages sociaux dans le cas des autres modalités de réduction du temps de travail proposées : partage de poste, congé sabbatique à traitement différé, congé sans traitement et semaine de travail réduite. Le PACTT a donné des résultats plutôt modestes en raison des ressources limitées et du peu d'information donnée aux entreprises et aux salariés. Au total, une soixantaine d'entreprises ont signé des protocoles d'entente, la plupart se limitant à des mesures de retraite anticipée. Environ 250 emplois ont été créés au cours de l'existence du programme.

Quelques années plus tard, le gouvernement du Québec a décidé de relancer le PACTT sous une forme modifiée. De là est né, en 1994, le programme ARTT. Ce dernier avait pour but, non seulement de favoriser la création de nouveaux emplois, mais également le maintien et la protection des emplois existants. Ce programme a lui aussi connu des résultats mitigés, peu d'entreprises s'étant prévalu de ses possibilités. Dans la majorité des cas, elles ont plutôt opté pour la formule de la préretraite (versement d'allocations de départ à la préretraite) parce qu'elles étaient confrontées à un risque de licenciement à la suite de changements technologiques, de restructuration d'activités ou d'une baisse de la

1. Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de la recherche à la Télé-université de l'Université du Québec et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir [www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir].

demande. La plus grande partie des sommes versées a servi à compenser la perte du pouvoir d'achat subie par les salariés ayant consenti à réduire leur temps de travail. On peut donc considérer qu'il s'agit d'une formule défensive, et non offensive, puisqu'il n'y a que peu d'effet sur l'emploi, les plans présentés n'ayant généralement pas entraîné un accroissement de l'effectif des entreprises participantes. À l'inverse, en France, un pourcentage plus important de programmes de cette nature, mis en place dans les entreprises dans les années 1980 à 2000, étaient orientés vers la création d'emplois, même si les préretraites s'avéraient tout aussi importantes. Les faiblesses du deuxième programme québécois se comparaient à celles qui avaient limité la portée du PACTT. Mentionnons à cet égard l'insuffisance des ressources humaines, financières et techniques, l'absence de campagne promotionnelle d'envergure, le caractère trop défensif des interventions, le recours trop exclusif aux mesures de préretraite, les problèmes liés à l'assurance-emploi et au régime des rentes du Québec.

Les programmes PACTT et ARTT mis en place par le gouvernement québécois ont ainsi joué un rôle distinct par rapport au programme fédéral de travail partagé. À la différence de ce dernier, axé sur une stratégie essentiellement défensive de réduction du temps de travail pour éviter des mises à pied, les programmes québécois étaient davantage conçus dans une optique offensive, mais ce sont surtout les mesures défensives (préretraites) qui ont connu du succès. Ainsi, le PACTT avait pour but la création de nouveaux emplois, l'aide ne pouvant servir à protéger des emplois menacés. La mesure ARTT élargissait le champ d'intervention du PACTT, en soutenant aussi bien les initiatives visant à garder en emploi des personnes menacées de licenciement que des initiatives entraînant de nouvelles embauches, mais les préretraites ont malgré tout dominé. En ce qui touche les mesures de maintien en emploi, le programme ARTT se distinguait néanmoins du programme fédéral en ce qu'il visait les licenciements permanents liés au contexte de restructuration industrielle. Les mesures québécoises se comparaient donc davantage à certains programmes récents européens visant l'aménagement et la réduction du temps de travail.

En ce qui concerne les expériences menées dans des entreprises privées, nous avons documenté quelques cas où la semaine de quatre jours a été expérimentée. Par exemple, Alcan permettait de mettre du temps en banque en vertu de la formule « 40/38 », selon laquelle les employés affectés à un horaire régulier pouvaient choisir de travailler 40 heures par semaine tout en étant rémunérés pour 38. Les deux heures travaillées sans rémunération étaient versées dans une banque que l'employé pouvait utiliser sous la forme d'un congé, ce qui lui permettait d'allonger ses vacances ou ses congés de treize jours par année.

Chez Papiers Scott, une entreprise de fabrication, de distribution et de vente de produits sanitaires, un programme de restructuration et d'amélioration de la productivité visait à limiter le nombre de mises à pied grâce à l'aménagement et la réduction du temps de travail. Les parties patronale et syndicale ont retenu quatre mesures, dont trois mesures individuelles volontaires : 39 retraites anticipées, 5 départs volontaires et 12 personnes en situation de travail partagé, ce qui créait 3 postes. La quatrième mesure, de nature collective et volontaire, consistait à réaménager les horaires de travail au sein d'une division particulière. Cette mesure a permis de préserver 13 postes, en plus de transformer 55 postes temporaires en autant d'emplois permanents réguliers. Au total, la réalisation du plan a conduit à sauvegarder 60 postes permanents. Les parties se sont dites satisfaites de ces résultats.

Enfin, le cas de Sico s'est traduit par une semaine de quatre jours pour quelque 120 employés de Longueuil. Dans la préparation d'une négociation, les membres du syndicat ont défini deux priorités : l'amélioration de la qualité de vie et la création d'emplois. Le comité de négociation a considéré la réduction du temps de travail comme un élément potentiel d'amélioration de la qualité de vie des membres et comme une source de création ou de stabilisation des emplois. Le projet de réduction du temps de travail, qui visait le passage à une semaine de 36 heures en 4 jours consécutifs, a été adopté à l'unanimité par l'assemblée syndicale. L'employeur a toutefois imposé quatre conditions à toute mise en œuvre de la mesure : aucune diminution du service à la clientèle, aucune augmentation de coûts pour l'entreprise, ne pas mettre en péril l'avenir de

l'entreprise, et la nécessité de trouver une formule « gagnant-gagnant ». Il y a finalement eu un règlement. Selon les besoins de l'entreprise, certains travaillent du lundi au jeudi et d'autres, du mardi au vendredi. Tous bénéficient de fins de semaine de trois jours. En entrevue, les salariés ont manifesté beaucoup d'intérêt pour cette journée de congé supplémentaire qu'ils consacrent à l'entretien de la maison, aux courses ou aux loisirs. La réduction du temps de travail a également permis de créer de 12 à 15 postes. L'absentéisme a chuté de façon significative et le service à la clientèle s'est amélioré puisqu'il est maintenant offert deux heures de plus par jour sur deux équipes (18 heures au lieu de 16). L'entreprise estime avoir gagné en flexibilité et en qualité du service sans augmenter ses coûts, alors que les employés pensent avoir gagné en qualité de vie et en stabilité d'emploi.

Conclusion

L'intervention des gouvernements québécois et canadien en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail apparaît nettement plus limitée que dans les pays européens. Jusqu'ici, si le programme ARTT est considéré par certains comme une mesure pouvant permettre d'améliorer la situation de l'emploi, il faut reconnaître que cette question ne fait pas l'objet d'un large débat, que les employeurs comme les salariés sont peu familiers avec la logique et l'application concrète de telles mesures, bien que celle de la semaine de quatre jours suscite de plus en plus d'intérêt pour faciliter la conciliation emploi-famille. Pourtant, les entreprises et les salariés qui ont expérimenté la mesure s'en disent tous très satisfaits, et les employés apprécient généralement les heures libres dont ils disposent. On s'étonne donc du fait que cette mesure ait été si peu expérimentée alors que le chômage a été très important au Québec pendant plusieurs décennies et que les difficultés d'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle posent aujourd'hui des défis majeurs pour plusieurs travailleurs et travailleuses (Tremblay, 2004, 2003).

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Plusieurs textes, issus de ce programme de recherche sur l'ARTT, peuvent être téléchargés gratuitement [www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir]. Un numéro spécial de la revue Interventions économiques traite également des temps sociaux [www.teluq.uquebec.ca/interventionseconomiques].

Bibliographie

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2003). « L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail », note de recherche n° 2003-23 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. [http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf]

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Daniel Villeneuve (1998). L'aménagement et la réduction du temps de travail, Montréal, Éditions Saint-Martin.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2004). Conciliation emploi-famille et temps sociaux, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DE TERSSAC, G. et D.-G. TREMBLAY (2000, sous la direction de). Où va le temps de travail? Toulouse, Éditions Octares, p. 163-184.

Démarches vécues en entreprises

CMP Solutions mécaniques avancées ltée : une entreprise qui conjugue la performance et les pratiques de gestion innovatrices

par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault[1]

CMP Solutions mécaniques avancées ltée est une entreprise de Châteauguay dont le chiffre d'affaires s'élevait à 80 millions de dollars en 2003. Elle fabrique des boîtiers métalliques pour une centaine de grandes entreprises[2], en plus d'offrir des services allant de la conception initiale du boîtier à la mise en place des assemblages électromécaniques du produit final.

Sa production porte sur de petites séries variées qui comprennent plus de 1 000 produits finis différents. Cette grande diversité comporte souvent un bon nombre d'imprévus qui se répercutent sur les processus de production[3] par des goulots d'étranglement qui exigent une certaine flexibilité du travail afin d'atténuer les perturbations inhérentes aux changements fréquents dans les spécifications.

Ces contraintes ont amené l'entreprise à adopter des pratiques innovatrices en matière de gestion de ses ressources humaines. Cela se traduit notamment sur le plan du recrutement, du maintien en poste des employés, de la formation, des communications internes, de l'octroi de primes ainsi que par la marge de manœuvre accordée à des cellules de production.

La vision de l'entreprise

Les caractéristiques organisationnelles de CMP reposent sur une philosophie de gestion selon laquelle l'obtention du profit — calculé par le surplus des revenus des ventes réelles sur l'ensemble des coûts[4] — est maximisée à long terme si l'effort de production est porté sur les contraintes du moment pour remédier aux goulots d'étranglement qui ralentissent le flux de production et si tout le personnel est considéré comme un facteur de production fixe faisant partie des actifs de l'entreprise.

Les effets de cette vision sur la gestion des ressources humaines

La mise en application de la vision de l'entreprise requiert des pratiques innovatrices visant les ressources humaines.

Les attentes de l'employeur portent en effet sur le dynamisme des employés, ainsi que sur leur flexibilité opérationnelle et leurs habiletés relationnelles notamment dans le cadre du travail en équipe.

Les qualités recherchées doivent leur permettre de s'adapter facilement à la production de lots différents. Elles doivent en outre faciliter les affectations temporaires qu'exige la résolution des contraintes du moment, qui limitent la performance du système productif[5]. En somme, un employé doit pouvoir exercer plusieurs fonctions différentes et coopérer avec des collègues présentant des traits de personnalité fort différents.

Pour atteindre et bénéficier de telles compétences, CMP a recours à des méthodes originales dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le recrutement

Depuis septembre 1999, l'entreprise a centré son effort sur le recrutement d'employés qui se classent parmi la tranche supérieure de 10 % des candidats sur le marché du travail[6]. Si elle ne les trouve pas, elle embauche les

---

1. Les auteurs sont respectivement directeur à la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail et agente de recherche rattachée à cette unité administrative.
2. Parmi les produits fabriqués, mentionnons des kiosques bancaires de libre-service, des points de vente de divers produits, des boîtiers pour des appareils de télécommunication, du matériel médical ou industriel, des périphériques d'ordinateurs, etc. Parmi ses principaux clients figurent des compagnies comme Fujitsu, Nortel Network et Phillips Médical.
3. À titre d'exemple, l'acier n'a jamais exactement la même épaisseur, le calibrage des machines peut changer pendant la production, des peintures tiennent mal sur certains matériaux, etc.
4. La valeur des produits finis non vendus n'est pas incluse dans les ventes.
5. Par exemple, il peut s'agir de la surcharge de travail d'une division, d'un écart par rapport aux délais de livraison prévus, d'une machine dont le calibrage s'est modifié.
6. Des firmes de consultants établissent un niveau moyen des compétences requises pour un poste de travail. Parmi les 50

personnes qui possèdent le potentiel d'atteindre ce niveau d'excellence par l'expérience et la formation[7].

Le maintien en poste du personnel

L'importance accordée au maintien en poste du personnel découle de l'effort déployé pour le recrutement et la formation donnée aux nouveaux employés. Un exemple récent est révélateur de cette préoccupation.

En 2001, l'effondrement de Nortel priva soudainement CMP d'un client qui lui achetait près de 60 % de sa production annuelle. La direction refusait néanmoins de recourir immédiatement à la pratique traditionnelle des mises à pied. Elle instaura plutôt un programme de maintien en poste, étalé dans le temps, de manière à retarder les mises à pied et à rechercher activement de nouveaux clients pendant cette période.

Durant les quatre premiers mois, seuls les employés temporaires furent licenciés. Les salariés permanents, quant à eux, consacraient leur temps à la formation multidisciplinaire, technique et managériale, ainsi qu'à des projets spéciaux. Au cours de ce laps de temps, des membres de la haute direction, des cadres et des employés acceptèrent des baisses de salaire transitoires afin de financer cette période improductive, du moins partiellement.

À partir du cinquième mois, l'entreprise a dû faire des mises à pied temporaires, mais les salariés touchés ont cependant continué de recevoir 90 % de leur salaire et ils ont conservé leurs avantages sociaux[8].

Au septième mois, l'entreprise se résignait à licencier une partie de sa main-d'œuvre de manière permanente. Ainsi, 50 personnes furent mises à pied, tout en continuant de toucher 70 % de leur salaire[9].

Neuf mois après le début de la crise, ce programme de soutien du revenu, financé partiellement par l'entreprise, prit fin[10] et 70 personnes perdaient leur emploi de manière définitive.

Toutefois, trois mois plus tard, la compagnie devait réembaucher et le nombre d'emplois passait alors de 190 en 2001 à 280 en 2002, puis à 425 en 2004.

Par ailleurs, la politique de maintien en poste se manifeste aussi par un souci d'améliorer les conditions de travail, par exemple la climatisation de l'atelier de peinture, l'existence d'un gymnase dans l'entreprise et l'aménagement des espaces verts autour de l'usine.

Des communications internes ouvertes

La cohésion du personnel est facilitée par des communications internes fluides et ouvertes. Parmi les moyens utilisés à cette fin, mentionnons les réunions formelles avec tous les employés, un bulletin bimensuel donnant des informations sur la performance de la compagnie, les résultats de sondages auprès du personnel, des réunions quotidiennes dans plusieurs secteurs animées par des chefs de groupe, des centres de communication dans les usines et la présence de la haute direction parmi les travailleurs.

L'autonomie de groupe dans les cellules de production

Les cellules de production[11] représentent une formule de gestion qui donne aux salariés plus d'autonomie en matière d'organisation interne du travail et de résolution de problèmes. Le contremaître joue surtout un rôle de « leader » et de formateur. Les cellules permettent aussi d'éviter une surcharge de travail dans certains postes alors que d'autres sont peu occupés. Pour y arriver, les employés doivent pouvoir remplir deux ou trois postes différents.

---

compétences et les qualités recherchées, mentionnons le goût du travail en équipe, la capacité d'instaurer des changements et de s'y adapter, le dynamisme au travail, l'habileté à communiquer et l'intégrité. Ces employés constituaient quelque 40 % du personnel de l'entreprise en 2003.

7. Les premiers forment le groupe A des employés et les seconds, le groupe B. Ceux qui ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise font partie du groupe C. Cette méthode de recrutement, utilisée par de grandes entreprises aux États-Unis, est connue sous le nom de « Topgrading ».
8. Une partie du salaire (55 %) était versée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, dans le cadre du programme de l'assurance emploi. CMP finançait la différence.
9. Voir note 8.
10. Le service des ventes, celui des ressources humaines et les cellules d'innovation de produits ne furent pas touchés.
11. Les cellules de production existent pour certains processus de travail dont la fabrication des panneaux de boîtiers, la production de biens sur mesure pour certains clients et l'innovation de nouveaux produits.

La rémunération

Pour renforcer l'effort collectif orienté vers la vente, l'entreprise a une politique de rémunération qui comprend une prime annuelle, basée sur les revenus nets de l'entreprise. Elle atteint 15 % du revenu annuel pour les employés du secteur de la vente et pour les superviseurs. Pour les cadres, elle varie de 20 à 30 % du revenu annuel.

Les résultats obtenus[12]

Les pratiques de gestion mises en place au cours des quatre dernières années ont permis de faire baisser le taux de roulement qui est actuellement de 6,6 % pour l'ensemble du personnel et de 1 % pour les employés de la catégorie A. Le taux d'absentéisme est également faible (2,5 %).

Les principaux enseignements

Plusieurs enseignements se dégagent de la démarche adoptée par CMP depuis quelques années. Les responsables soulignent qu'il est important de subordonner les pratiques de gestion aux valeurs et aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Par ailleurs, le rôle accordé au personnel ainsi que les attentes formulées à son égard doivent se traduire par des mesures concrètes touchant à la fois le recrutement et le maintien en poste des employés.

Enfin, les périodes de crise peuvent servir de catalyseur à une remise en question des façons de faire. Mais il faut pour cela que la direction et le personnel soient décidés à déployer les efforts nécessaires pour que les nouvelles orientations donnent réellement lieu à des pratiques de travail novatrices.

12. Les réalisations de CMP lui ont valu, en 2002, le prix IRIS pour la contribution au changement organisationnel. Elle a aussi obtenu le prix de l'entreprise de la décennie 90 dans la catégorie Grande entreprise, lors du Gala annuel de la Société de développement économique du Roussillon en mai 2004.

Le cas de l'établissement de ABB inc. à Varennes : le potentiel humain, un atout compétitif majeur?

par Mustapha Bettache[1]

La mondialisation des marchés et des productions ainsi que l'intensification de la concurrence contraignent les organisations à réduire leurs coûts et à améliorer leur productivité, notamment en transformant l'organisation du travail, pour la rendre plus flexible[2]. Certaines entreprises recourent, de ce fait, à des méthodes de gestion plus participatives et mobilisatrices qui permettent une meilleure utilisation du potentiel humain, la contribution des employés à l'efficacité de l'entreprise devenant dès lors un enjeu central.

Chez ABB à Varennes, la recherche d'une meilleure performance organisationnelle passe par la modernisation de la technologie de fabrication, la révision des procédés de travail et la réévaluation des qualifications du personnel. La dynamique du changement mis en œuvre dans l'établissement nécessite par ailleurs l'exploitation du potentiel humain comme levier pour améliorer l'efficience de ses processus et la qualité de vie au travail.

L'expérience vécue dans cette entreprise illustre, à certains égards, les liens qui se tissent entre la performance organisationnelle et l'« engagement » des employés[3]. Mais qu'en est-il au juste?

1. L'auteur est agent de recherche à la Direction des innovations en milieu du travail au ministère du Travail.
2. D.-G. Tremblay (2001), *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), 61 pages.
3. L'engagement organisationnel fait l'objet de plus en plus de recherches qui mettent en évidence son lien positif avec le niveau général de la performance des organisations [B. Benkhoff (1997), « Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance », Human Relations, 50 (6), 701-727].
L'engagement organisationnel constitue un attachement basé sur un engagement affectif envers l'organisation, qui entraîne un lien d'identification aux valeurs et aux objectifs de cette organisation [J.P. Meyer et N.J. Allen, (1991), « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment », Human Resource Management Review, 1, 61-89]. L'engagement organisationnel représente, en outre, l'intérêt de l'individu à demeurer dans l'organisation, fondé principalement sur les avantages qu'il en retire [H.S. Becker (1960), « Note on the Concept of Commitment », American Journal of Sociology, 66, 32-42].

L'établissement de Varennes

L'établissement situé à Varennes, créé voilà 32 ans, est une division du Groupe ABB inc. On y fabrique annuellement de 40 à 50 transformateurs de grande puissance[4]. Les produits se caractérisent par une grande complexité et nécessitent un personnel d'usine possédant une solide compétence technique.

Les 322 employés de l'établissement sont syndiqués, ayant adhéré au Syndicat des métallos, affilié à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ).

Son chiffre d'affaires provient à 85 % du marché des États-Unis, le reste étant réalisé sur le marché canadien. Hydro-Québec a constitué pendant de nombreuses années son principal client, mais l'établissement compte aujourd'hui une clientèle plus variée[5].

La nécessité de diversifier son marché a fortement influencé la décision de l'entreprise de réviser ses dispositifs organisationnels et ses modes de fonctionnement général afin de mieux prendre en compte les attentes et les exigences des nouveaux clients.

L'arrivée sur le marché de concurrents asiatiques et d'Amérique du Sud a également contraint l'établissement à diminuer ses coûts et à améliorer la qualité de ses produits.

Les changements mis en œuvre

Les changements qui ont été introduits dans l'organisation générale revêtent plusieurs aspects.

Ils portent d'abord sur le développement des méthodes de production[6] en rapport avec les innovations technologiques. À ce titre, l'établissement a introduit de nouveaux logiciels d'exploitation des produits. Ces outils prennent de plus en plus d'importance, notamment parce que les technologies utilisées aident à rationaliser les opérations, à simplifier les processus et à réduire les coûts[7].

La technologie joue en effet un rôle clé pour ABB puisque le développement continuel ou la modernisation des technologies permet d'améliorer sans cesse le processus de production et, conséquemment, de fournir aux clients des produits et services de meilleure qualité.

Le développement technologique s'est accompagné du renforcement des équipes techniques. Cela a donné l'occasion de revoir l'ensemble des processus de production (fabrication, essais, mode de supervision et de formation des employés, etc.).

Les changements ont également porté sur la réorganisation des structures, avec le souci d'accroître ou d'élargir les responsabilités des employés qui, dès lors, participent davantage à l'organisation du travail et au respect des objectifs de production et de commercialisation (respect des délais de fabrication et de livraison).

L'utilisation de la méthode « *Kaizen*[8] » pour améliorer le fonctionnement général de l'établissement s'inscrit dans ce mouvement de réorganisation qui responsabilise davantage le personnel, notamment en ce qui concerne le respect des exigences de livraison[9] et la réduction des stocks.

En résumé, la gestion du changement s'est articulée autour des trois volets suivants :

1. Disposer de bonnes méthodes et de bons outils de travail.

4. Transformateurs de puissance 1 200 MVA, 765 kV.
5. La clientèle d'ABB inc. Varennes est composée notamment d'entreprises de production, de transport et de distribution de l'électricité comme Manitoba Hydro, Hydro One pour ce qui est du Canada et TVA (Tenessee Valley Authority), APS (Arizona Public Services), Entergy, National Grid, Progress Energy, Ameren et AEP pour le marché étasunien.
6. La mise au point de nouvelles technologies est un investissement direct pour l'avenir d'ABB. En 2002, l'entreprise a consacré environ 4,5 % de son chiffre d'affaires en R&D, soit 799 millions.
7. La haute direction prend en compte le fait que, partout dans le monde, les exploitants de centrales d'énergie et de parcs industriels, clients d'ABB, cherchent à optimiser les installations existantes plutôt que d'investir dans de nouvelles.
8. Le mot « kaizen », en japonais, signifie introduire des améliorations qui n'exigent pas de gros moyens et qui regroupent tous les acteurs. Cette démarche repose ainsi sur de petites modifications introduites sur une base quotidienne, mais de manière continue. Les « Kaizen » réalisés à ce jour ont porté sur :
— l'amélioration de l'efficacité et de la productivité dans l'exécution des opérations de cuvage, d'expédition et d'empilage des noyaux;
— l'augmentation de la capacité de la machine coupe acier.
9. La livraison à temps est un facteur critique dans cette industrie.

2. Modifier le modèle opérationnel pour le recentrer sur l'importance des objectifs à court et à moyen termes en faisant participer les employés.
3. Comprendre et mieux mettre à profit l'effet d'une relation efficace entre les travailleurs eux-mêmes et entre les travailleurs et les superviseurs.

La stratégie de changement

La concertation patronale-syndicale, le perfectionnement continu et une plus grande responsabilisation des salariés sont les trois facteurs clés sur lesquels a reposé l'introduction des changements chez ABB à Varennes.

La direction de l'établissement a en effet suscité la participation du syndicat et des travailleurs au processus décisionnel, en développant un modèle différent de l'ancienne approche hiérarchique. Elle a recherché la contribution des salariés à la réussite des changements organisationnels. Certes, ces derniers relèvent de l'initiative patronale, mais la direction consulte davantage le syndicat en ce qui concerne notamment les modalités d'introduction de ces changements.

La réorganisation se fait ainsi sur la base d'une entente entre les parties. Par ailleurs, les nombreuses rencontres de la direction avec les employés contribuent à les mobiliser autour des objectifs de l'établissement.

La compagnie ABB inc., à l'instar des utilisateurs de technologies de pointe, est davantage susceptible d'avoir à son service des travailleurs spécialisés. L'innovation technologique suppose en effet que les méthodes de production soient régulièrement révisées de manière à permettre l'exécution du travail selon les standards de qualité. Cet impératif commande une élévation continue des compétences, notamment par l'introduction de programmes de formation et de perfectionnement des travailleurs offerts par l'établissement.

Enfin, la stratégie d'implantation des changements s'est appuyée sur la responsabilisation des employés dans le processus de prise de décision. Chaque membre de l'unité de travail contribue ainsi aux actions visant la planification et le contrôle des résultats. Cela revient à « donner aux employés l'autorité, les outils et l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches avec une plus grande autonomie, et les aider à acquérir la confiance requise pour exécuter de nouvelles tâches avec efficacité[10] ».

Le caractère valorisant qui découle de la responsabilisation amène les salariés à se sentir plus importants et davantage à même de mettre leur savoir au service de l'organisation, ce qui contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle.

Chez ABB inc. à Varennes, la performance organisationnelle dépend principalement de la synergie entre trois facteurs :

1. les outils et les méthodes (moyens mis à la disposition des employés);
2. la relation entre la direction et les salariés, qui est créatrice d'énergie positive;
3. les cibles et les échéances visées, qui donnent du sens aux actions.

Par ailleurs, la grande place accordée à l'autocontrôle[11] et à l'autonomie[12] traduit sans doute la qualité de la relation entre la direction et les employés, fondée sur la confiance et l'engagement réciproque.

La stratégie de gestion des ressources humaines favorise la participation des employés aux décisions liées au travail et elle contribue à améliorer l'efficacité grâce à une bonne communication au sein de l'établissement.

Les résultats obtenus

L'entreprise a enregistré, depuis deux ans, une amélioration patente de ses résultats, notamment au regard des livraisons à temps, du niveau de la qualité élevée et de la réduction des coûts de production.

L'établissement a maintenant atteint son objectif de livraison à temps des produits, fixé à 100 %.

L'amélioration de la qualité des produits s'est traduite par une forte baisse des erreurs de fabrication. En dépit

10. DESSLER, G., F.-A. Starke et D.-J. Cyr (2004), *La gestion des organisations : principes et tendances au XXIe siècle*, Éditions du Renouveau pédagogique, p. 408.
11. L'autocontrôle renvoie à l'idée que les personnes concernées deviennent plus rapidement responsables de la qualité de leur périmètre d'action.
12. L'autonomie au travail porte sur l'autorité décisionnelle, c'est-à-dire la possibilité de choisir comment faire son travail et celle de participer aux décisions qui s'y rattachent.

d'un marché très concurrentiel, les commandes arrivent, témoignant de la confiance des clients en la qualité des produits et des services offerts par l'établissement.

La participation des employés à l'amélioration continue du fonctionnement de l'établissement et des produits a sans doute contribué à diminuer les coûts de production, notamment par l'accroissement de la productivité qui a augmenté dans plusieurs secteurs. Par exemple, on produisait seulement quatre bobines par semaine, et ce, grâce à des heures supplémentaires, alors qu'on en produit maintenant sept ou huit, avec moins d'heures supplémentaires. Sur les lignes d'assemblage, la productivité a augmenté de 30 % avec huit employés en moins.

Les principaux enseignements

Chez ABB à Varennes, on retient l'importance de compter sur une bonne organisation du travail, compte tenu de ses effets sur, à la fois, l'efficacité et l'efficience attendues. L'autonomie des employés et l'enrichissement des tâches, qui leur permettent de planifier et contrôler leur propre travail, représentent une source d'engagement du personnel. Ils influent de façon positive sur l'efficacité organisationnelle.

Par ailleurs, on est convaincu d'être sur la bonne voie pour réduire davantage les coûts en optimisant la productivité et en s'appuyant sur l'engagement des travailleurs dans l'atteinte des objectifs de production. Cette entreprise entend leur offrir des possibilités de développer leurs connaissances et leurs habiletés, encourageant à la fois l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise, tout en cherchant à créer un environnement de travail stimulant et valorisant.

On veillera principalement à favoriser l'accomplissement personnel au travail en offrant la possibilité aux employés d'utiliser toutes leurs compétences et en les aidant constamment à les améliorer. En retour, l'entreprise s'attend à enregistrer de meilleurs rendements afin de maintenir sa position concurrentielle.

Le potentiel humain, un atout compétitif majeur? Tout porte à le croire chez ABB à Varennes.

Analyse d'un événement

L'ALÉNA et le domaine du travail : quel bilan peut-on faire?

par Dalil Maschino[1]

Les bilans de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) dressés en 2004, ont donné lieu à des constats très généraux, aucun d'eux n'ayant présenté une analyse détaillée des effets de cet accord sur le marché du travail[2]. On observe toutefois un écart important entre les anticipations exprimées il y a dix ans, quant aux effets sur le monde du travail et la situation actuelle.

Contrairement aux attentes exprimées avant 1994, le renforcement de l'une des régions économiques les plus intégrées au monde n'a pas, en effet, créé de « miracle » ni de « catastrophe » sur le plan de l'emploi et des conditions de travail. On ne dispose cependant pas d'une vision d'ensemble, soit une vision « trinationale » de ces réalités.

D'ailleurs, les principaux acteurs du monde du travail ne portent plus un grand intérêt, semble-t-il, au mécanisme établi à l'époque pour développer un lien entre les trois pays, soit l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT). Dans un tel contexte, quelle évaluation peut-on faire de cet accord et de la dimension plus générale du travail dans le cadre de cet accord de libre-échange?

Les espoirs et les craintes suscités par l'ALÉNA

Il y a dix ans, les organismes proches des milieux d'affaires voyaient dans l'ALÉNA un moyen de stabiliser l'accès au marché des États-Unis et d'accroître les investissements internationaux dans les trois pays de cette région[3]. On estimait que le cadre juridique fixé par cet accord établirait une contrainte aux velléités des *lobbies* protectionnistes de certaines industries et limiterait le recours aux mesures défensives prises par le gouvernement des États-Unis lorsque la montée des importations crée des remous dans les secteurs touchés.

En outre, l'ALÉNA devait également faciliter l'obtention des visas d'affaires et des permis de travail et établir des mécanismes de règlement des différends entre les pays signataires de manière à limiter le pouvoir des tribunaux nationaux[4]. De plus, il devait donner aux entreprises canadiennes la possibilité de se spécialiser dans des créneaux de marché devant leur permettre de réaliser des économies d'échelle et leur procurer des gains de productivité.

Finalement, on estimait que les effets positifs de l'Accord sur la croissance économique favoriseraient l'emploi et la progression des salaires. On reconnaissait cependant que des mesures d'aide à l'adaptation du marché du travail pourraient être nécessaires pendant une phase de transition au cours de laquelle certaines industries

1. L'auteur est directeur des innovations en milieu de travail au ministère du Travail. De 1995 à 1999, il était économiste principal au Secrétariat de la Commission nord-américaine du travail.
2. Pour une vue d'ensemble de ce sujet, on peut consulter : *L'ALÉNA, le libre-échange en défaut*, sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock, Montréal, Éditions Fides, 2004, 460 pages.
3. Mentionnons, à titre d'exemple, les publications et les prises de positions favorables à l'ALÉNA du Conference Board, de l'Institut CD Howe, de l'Association canadienne des manufacturiers et des exportateurs (cette dernière existait alors sous la forme de deux associations qui se sont regroupées en 1996).
4. Rappelons que l'ALÉNA contient trois chapitres qui portent sur le règlement des différends.
   Le chapitre 11 vise le règlement des litiges en matière d'investissement. Il établit un mécanisme qui garantit aux investisseurs de toutes les parties de l'Accord un traitement équitable.
   Le chapitre 19 a trait aux droits « antidumping » et compensateurs. Il établit un mécanisme de révision, par des groupes spéciaux binationaux indépendants, qui offrent une solution de rechange au contrôle judiciaire par des tribunaux nationaux, quant à l'existence ou non de dommages requérant l'imposition de droits « antidumping » et compensateurs.
   Le chapitre 20 contient les dispositions relatives au règlement des différends touchant l'interprétation ou l'application de l'Accord. Le processus débute par des consultations de gouvernement à gouvernement (les parties). Si le différend ne peut être réglé à cette étape, l'une des parties au litige peut demander la convocation de la Commission du libre-échange qui se compose des ministres du Commerce international des parties. Si la Commission n'a pas réglé le différend, une partie peut demander l'institution d'un groupe spécial arbitral, composé de cinq membres.

protégées de la concurrence extérieure perdraient des emplois[5].

Du côté des organisations populaires et syndicales[6], on prévoyait des pertes d'emplois très importantes à cause de la plus grande facilité de transférer des usines au Mexique ou de faire appel à la sous-traitance internationale.

On estimait aussi que le cadre légal établi par l'Accord limiterait la souveraineté des États signataires en matière de politique économique, notamment en restreignant les programmes d'aide publique aux industries pour protéger les emplois. Enfin, on prévoyait que la mobilité accrue des capitaux entraînerait un nivellement vers le bas des lois du travail, du taux de syndicalisation et des programmes sociaux liés au marché du travail[7].

Deux types de bilan

Dans l'ensemble, l'ALÉNA a procuré les avantages anticipés sur le plan économique, compte tenu du volume des biens, des services et des investissements qui circulent entre les trois pays. Il subsiste cependant une certaine insatisfaction dans les milieux d'affaires et gouvernementaux, qui provient d'abord de la persistance du protectionnisme « à la carte » des États-Unis à l'égard de certaines industries dont les exportations sont importantes pour les revenus des producteurs au Canada.

D'autres estiment que les formalités bureaucratiques requises pour prouver le contenu nord-américain des marchandises qui traversent les frontières sont excessives. En un mot, on pense qu'il y a place pour réduire les barrières politico-institutionnelles nationales qui entravent encore trop la liberté des échanges.

C'est pourquoi certains sont d'avis, dans ces deux milieux, qu'il faudrait approfondir le contenu de l'Accord. Parmi les modifications envisagées, mentionnons l'instauration d'une politique douanière commune vis-à-vis du reste du monde, une certaine harmonisation des politiques d'aide publique aux industries et l'élimination des mesures nationales *antidumping* entre les trois pays signataires[8]. Enfin, on souhaite que le renforcement des contrôles à la frontière, qui fait partie des mesures contre le terrorisme, ne nuise pas aux exportations et aux déplacements d'affaires vers les États-Unis.

Du côté des organisations populaires, le bilan plutôt négatif de l'ALÉNA porte sur ses aspects sociaux. On avance que la situation s'est détériorée en Amérique du Nord dans les domaines suivants : le droit du travail et les droits de la personne, l'environnement, l'agriculture, la condition des femmes, les services publics, ainsi que les communications et l'information[9].

On souligne aussi que l'ANACT n'a pas amené les gouvernements des trois pays à modifier leurs lois du travail afin d'accroître la protection des salariés.

Les faits soumis par les organisations syndicales et populaires pour illustrer ces affirmations sont exacts. Toutefois, cette méthode descriptive présente deux inconvénients. D'abord, la liste des faits considérés négatifs n'est pas comparée avec celle d'autres éléments positifs qui sont survenus au cours de la même période, en particulier sur le plan de la création d'emplois. Mais surtout, on attribue à l'ALÉNA la cause de cette détérioration pour la simple raison que ces faits se sont produits depuis 1994. L'absence de méthode d'analyse, l'ampleur des champs sociaux visés et la variété des problèmes imputés à l'ALÉNA limitent ainsi la portée de ce genre de bilan.

Puis, les organisations non gouvernementales demandent « la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Une telle renégociation devrait permettre d'incorporer à tout éventuel accord d'intégration des mesures assurant la promotion de l'égalité entre les sexes et, en même temps que le développement économique soutenable,

5. Aucune étude prospective ne tenta de quantifier les effets anticipés de l'ALÉNA sur l'emploi et les salaires. Rappelons qu'avant l'entrée en vigueur du traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (1er janvier 1989), seules quelques études avaient tenté de quantifier les divers effets anticipés de cette entente sur l'emploi au Canada.
6. Au Québec, elles se sont regroupées en 1994 au sein du Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC).
7. Il s'agit des programmes qui entraînent un coût direct pour les entreprises : l'assurance-emploi, la santé et la sécurité du travail, les mesures de réduction de la pollution, les assurances-maladie complémentaires offertes par les employeurs.
8. Allocution de David Dodge, gouverneur de la Banque du Canada, Couching Institute on Public Affairs, Toronto, 7 août 2003 (texte disponible à http://bankofcanada.ca/speeches/2003).
9. Pour un résumé du colloque « Les dix ans de l'ALÉNA. Bilan social et perspectives » organisé par le RQIC les 18 et 19 septembre 2004, voir Sylvie Dugas, « L'ALENA : un bilan social négatif », La chronique des Amériques, octobre 2004, n° 33, 8 pages (texte disponible dans le site www.ceim.uqam.ca).

un développement social, culturel et environnemental[10] ».

Sur le plan du travail, les recommandations sont très variées, allant de l'insertion de sanctions dans l'Accord pour assurer le respect des droits des travailleurs à la demande de modification des modes de scrutin fédéral et provincial pour « permettre l'essor d'un parti syndical[11] ».

Rappel de quelques faits saillants[12]

Depuis dix ans, les États-Unis ont accru leur position de plaque tournante au sein de l'économie nord-américaine, permettant au Canada et au Mexique d'enregistrer chaque année un important surplus commercial avec ce pays[13].

Rappelons qu'on peut attribuer aux États-Unis 88 % du PIB de la région en 2003, contre 6,6 % pour le Canada et 5,4 % pour le Mexique[14]. Le Canada et le Mexique y expédient plus de 80 % de leurs exportations annuelles de biens et y achètent plus des deux tiers de leurs importations[15].

En outre, les États-Unis sont, plus que jamais, la principale destination des investissements directs à l'étranger effectués par les firmes du Canada et du Mexique[16]. Les États-Unis sont aussi le premier investisseur dans ces deux pays où ils détenaient, en 2003, plus des deux tiers de la valeur totale des investissements étrangers directs[17].

Certes, le dynamisme de la croissance économique étasunienne a joué durant les années 1990 un rôle majeur dans le renforcement de cette intégration par son rôle locomoteur sur les économies du Canada et du Mexique[18]. Cependant, cette forte intégration économique contraste avec la faiblesse de la coordination institutionnelle et l'absence de projets nord-américains dans le domaine du travail.

Un modèle institutionnel léger

L'ALÉNA a établi une organisation internationale très simple pour gérer sa mise en œuvre et faciliter la coopération horizontale entre les gouvernements, sans leur imposer une autorité supranationale. La Commission de l'ALÉNA, qui regroupe les trois ministres du Commerce extérieur, n'a même pas de bureau permanent, chaque pays disposant d'un Secrétariat national.

Les consultations et les échanges entre fonctionnaires permettent de réaliser l'essentiel du travail. Le règlement des différends repose essentiellement sur des tables rondes binationales, des groupes spéciaux et des comités d'experts qui sont nommés au besoin.

Cependant, dès que la mésentente a une certaine ampleur économique ou sociale, toute solution proposée par un comité de travail requiert la participation active des gouvernements concernés. Le problème tient au fait que, pour de multiples raisons, la gestion de l'Accord n'est pas une priorité pour le gouvernement des États-Unis.

La situation est semblable dans le domaine du travail, bien que les trois pays n'aient pas eu de différends

10. Groupe de recherche sur l'intégration continentale (GRIC-UQAM), en collaboration avec le Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC), Guide de formation sur la globalisation dans les Amériques, 10 décembre 2002, Université du Québec à Montréal
11. Sylvie Dugas, op. cit, note 9.
12. Pour une description des effets économiques de l'Accord sur le Canada, voir Pierre-Paul Proulx, *Les effets de l'ALÉ et de l'ALÉNA sur l'économie canadienne*, Groupe de recherche sur l'intégration continentale, Cahier de recherche 04-04, août 2004, 20 pages (texte disponible dans le site www.gric.uqam.ca).
13. Le Mexique est aujourd'hui le second partenaire commercial des États-Unis, le Canada demeurant au premier rang. Il y a dix ans, la 2e place était occupée par le Japon.
14. Source : OCDE, PIB des pays de l'OCDE.
15. En 2003, 85 % des exportations internationales du Canada étaient dirigées vers les États-Unis et 76 % de ses importations en provenaient. Au Mexique, ces proportions étaient alors de 89 % et 63 % respectivement.
16. Ainsi, la valeur (en dollars constants) des investissements directs aux États-Unis détenus par le Canada a augmenté de 156 % entre 1994 et 2003, tandis que celle des investissements détenus par le Mexique a crû de 235 %. Ajoutons que la valeur totale des investissements directs détenus par l'ensemble des capitaux étrangers aux États-Unis a augmenté de 186 % au cours de cette période. Le Canada est le plus important pays des Amériques pour la valeur des investissements directs détenus aux États-Unis, le Mexique étant au 3e rang, derrière Panama. Source : Bureau of Economic Analysis, *Foreign Direct Investment Position in the U.S. on a Historical Cost Basis*. Autres sources : Statistique Canada et Secreteria de Economia, Inversión extranjera directa anual según principales paises de origen (dans www.inegi.gob.mx).
17. La part du Canada et celle du Mexique demeurent cependant modérées. Ainsi, en 2003, ces deux pays avaient respectivement 10,7 et 3,5 % (1,6 % pour le Brésil) des investissements directs détenus par les États-Unis dans le monde. Source : Bureau of Economic Analysis, *U.S. Direct Investment Abroad: Balance of Payments and Direct Investment Position Data, Country Detail for Selected Items*.
18. Pour des explications sur les effets néfastes pour la croissance de la politique monétaire de la Banque du Canada à la fin des années 1980, et sur la crise financière du Mexique en 1994, voir les références données par Pierre-Paul Proulx dans l'article mentionné à la note 12.

importants. L'ANACT a formé une commission qui regroupe les trois ministres du Travail ou leur représentant. Elle est dotée d'un secrétariat de quinze personnes qui effectue des études sur le marché du travail et doit organiser des activités de coopération. Dans chaque pays, un bureau administratif national (BAN), qui fait partie du ministère fédéral du Travail, s'occupe des liens avec le public, notamment pour la réception des plaintes et la détermination de leur recevabilité.

La spécialisation de l'ANACT dans les questions du travail offrait à l'époque un avantage certain en évitant leur dilution au sein d'un large éventail de questions sociales. Les pays signataires ont donc dû définir clairement leurs objectifs et leurs engagements.

Par ailleurs, l'ANACT couvre aussi tous les grands principes du domaine du travail[19]. Les signataires se sont engagés à offrir des services d'inspection des lois du travail, de médiation et de conciliation. Les salariés et les employeurs doivent aussi avoir accès à des instances administratives, quasi judiciaires ou judiciaires ou à des tribunaux spécialisés en vue de faire appliquer la législation du travail. Enfin, les procédures de ces instances doivent être justes, équitables et transparentes[20].

À l'époque, la principale critique visant l'ANACT portait sur le fait que les sanctions économiques pour le non-respect des lois du travail ne pouvaient s'appliquer que dans trois domaines[21]. Mais cela n'explique pas pourquoi un accord aussi complet dans sa portée a fini par tomber dans l'oubli.

Les deux phases de l'ANACT

De 1995 à 1999, cet accord parallèle a eu des effets positifs, notamment en favorisant le rapprochement des intervenants du monde du travail en Amérique du Nord. Les études comparatives menées par le Secrétariat[22] ont été bien reçues dans les milieux visés. Les conférences trinationales ont toujours connu un succès auprès de représentants des milieux patronaux, syndicaux, universitaires et gouvernementaux. Ces activités ont donné un éclairage original et plus nuancé de la réalité du monde du travail en Amérique du Nord.

Par ailleurs, les 21 plaintes déposées auprès des BAN entre 1994 et 1999 ont renforcé les liens de solidarité et les échanges d'information entre les syndicats des trois pays[23]. Elles ont en outre contribué à sensibiliser les médias et l'opinion publique sur les questions du travail liées à l'intégration économique continentale.

L'année 1999 marquait toutefois un tournant. La réduction du personnel et un budget limité entraînèrent le déclin des activités du Secrétariat[24] qui a dû, dès lors, renoncer au projet de devenir un pôle de référence en matière d'information et d'études comparatives. Les BAN, absorbés par le traitement des plaintes, réduisirent les activités de coopération. Par ailleurs, les organisations syndicales cessèrent de déposer de nouvelles plaintes. Enfin, la rencontre annuelle des trois ministres du Travail cessa jusqu'en 2003[25].

Cet essoufflement de l'ANACT, outre les facteurs administratifs mentionnés précédemment, découle du manque de volonté collective et concertée d'établir une dimension nord-américaine du travail.

Les priorités des États-Unis sont hors du champ de l'ALÉNA, et l'ANACT ne peut progresser de façon significative sans la participation active de ce pays. Le Mexique a en outre considéré que la dimension du travail était un argument que les pays du « Nord » pourraient utiliser pour contrer ses avantages salariaux. Par ailleurs, au Canada, seules quatre provinces, dont le

19. Les douze principes visés par l'ANACT concernent : 1) la défense et la promotion des caractéristiques d'un régime démocratique des relations collectives du travail, 2) le respect et l'amélioration des conditions de travail de base (le salaire minimum, la rémunération des heures supplémentaires, l'indemnisation et la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), et 3) le respect de principes humanistes et démocratiques en milieu de travail (l'interdiction du travail forcé et de celui des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de rémunération).
20. Ces aspects se trouvent aux articles 3, 4 et 5 de l'ANACT.
21. Il s'agit du travail des enfants, des normes techniques de santé et de sécurité du travail et du salaire minimum. De plus, les critiques laissaient entendre que les sanctions ne peuvent être imposées qu'après un long processus d'enquête, de consultation et de tentatives de règlement pouvant durer jusqu'à trois ans.
22. On peut se les procurer dans le site du Secrétariat : www.naalc.org.
23. En décembre 2004, on recensait un total de 28 plaintes, dont 17 avaient été déposées au BAN des États-Unis, 7 à celui du Mexique et 4, à celui du Canada.
24. En 1999, quand le premier directeur général quitta ses fonctions, il a fallu un an pour nommer un successeur. Le poste de directeur administratif, quant à lui, demeura vacant pendant trois ans. Les professionnels qui quittaient n'étaient pas tous remplacés.
25. Elle n'a pas eu pas lieu en 2004.

Québec, ont signé l'accord intergouvernemental par lequel elles s'engagent à appliquer l'ANACT[26].

Il faut préciser aussi que, dans les trois pays, les ressources limitées des ministères du Travail sont absorbées par d'autres activités intergouvernementales telles que la participation aux divers travaux de l'Organisation internationale du travail, la négociation d'ententes sur le travail découlant des nouveaux accords de libre-échange que chacun des trois pays a entrepris de développer depuis 1994.

Finalement, les gouvernements n'ont pas de demandes émanant des organisations patronales ou syndicales pour renforcer cet accord parallèle. Les entreprises s'intéressent surtout à la dimension nord-américaine sous un angle microéconomique. Leurs intérêts portent davantage sur la gestion des ressources humaines et de leur diversité dans un contexte multinational, sur les mouvements internationaux du personnel et, dans une moindre mesure, sur les relations dans le monde du travail.

Pour leur part, les organisations syndicales ont rejoint de grands regroupements populaires qui, aujourd'hui, militent surtout en faveur d'une « charte sociale » panaméricaine recouvrant l'ensemble des questions sociales[27].

En guise de conclusion

La signature de l'ALÉNA avait créé un « élan nord-américain » dans les préoccupations des gouvernements et des principaux partenaires du marché du travail. Ce moment est toutefois passé. L'intégration économique se poursuit, mais sans accompagnement sur le plan institutionnel.

Dans quelques années, si le projet de création d'une zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA) voit le jour, les principaux intervenants du monde du travail bénéficieront peut-être d'un nouveau momentum pour définir et établir un « espace international » conjoint, à condition, bien sûr, de s'entendre sur des programmes de travail réalistes et régulièrement évalués. Ces programmes devraient être axés sur les préoccupations concrètes des organisations de salariés et celles des entreprises et viser à leur donner des outils durables.

À défaut de quoi, l'adaptation nord-américaine du marché du travail se fera au gré des déplacements des capitaux et du développement de réseaux de production panaméricains, sans que les principaux acteurs du monde du travail ne puissent élaborer à l'avance et de façon concertée, des réponses aux problèmes qui surgiront.

---

26. Il s'agit de l'Alberta, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Manitoba et du Québec.
27. Voir l'article de Dorval Brunelle et Christian Deblock, « Les mouvements d'opposition au libre-échangisme et la constitution d'une Alliance sociale continentale », Nouvelles pratiques sociales, automne 2000, vol. 13, n° 2, p. 131-147.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche, des articles de fond et celui des événements ou des faits marquants est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

Regards sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille
Yves Hallée

Agente de liaison
Claudine Robitaille

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Julie Sinclair

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Premier trimestre 2004
ISSN (...)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca